

KOMPETENCIAFEJLESZTÉS MÉRNÖKÖKNEK

Készítette:

Dr. Szűcs Edit
Dr. Matkó Andrea
Makray Réka

Készült: Debreceni Egyetem Műszaki Kar, Debrecen

Terjedelem: 101 oldal (5 ív)

Kézirat lezárva: 2015. augusztus 15.

A tananyag elkészítését a Munkaerő-piaci igényeknek megfelelő, gyakorlatorientált képzések, szolgáltatások a Debreceni Egyetemen Élelmiszeripar, Gépészet, Informatika, Turisztika és Vendéglátás területen (Munkaalapú tudás a Debreceni Egyetem oktatásában) TÁMOP-4.1.1.F-13/1-2013-0004 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg

Lektor:

Dr. T. Kiss Judit

ISBN: 978-963-473-906-7

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFECTETÉS A JÖVŐBE



TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK	2
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	5
ÁBRÁK JEGYZÉKE	6
SZERZŐK	7
1. AZ ÖNISMERET FOGALMA, SZINTJEI, SZEMÉLYISÉGTESZTEK	8
1.1 A Johari ablak	9
1.1.1 A Johari ablak összefüggése a társas hatékonysággal	10
1.2 Az önismereti kerék	11
1.3 Dr. Helen Fischer négy személyiségtípusa	12
1.3.1 A felfedező	16
1.3.2 Az építő	16
1.3.3 Az irányító	17
1.3.4 A tárgyaló	17
1.4 A csoportszerepek (Belbin-teszt)	17
1.5 A különböző személyiségtípusok kölcsönhatásai (Enneagram)	22
1.5.1 A RISO-HUDSON-FÉLE QUEST – Gyors enneagramtipizáló teszt	22
1.5.2 Az enneagram alapelvei	24
1.5.3 A kilenc személyiségtípus	25
1.5.4 A típusok fő félelmei	26
1.5.5 A típusok fő vágyai	27
1.6 Esettanulmány	28
2. IDŐGAZDÁLKODÁS	30
2.1 A nem megfelelő időbeosztás tünetei	30
2.2 Az idő tolvajok	30
2.2.1. A megszakítások kezelése	33
2.2.2 A halogatás	34
2.2.3. A prioritások gyakori változása	35
2.2.4. A rossz tervezés	35
2.2.5. A válaszokra való várakozás	35



2.3 A céljaink meghatározása	36
2.4 A tervezés	36
2.4.1 A tervekészítés folyamata	37
2.4.2 Az Eisenhower-elv	38
2.4.3 Az ABC elemzés módszere	39
2.5 A megfelelő időgazdálkodás egyéb segítői	39
2.6 Az időgazdálkodáshoz kapcsolódó és azt segítő feladatok	40
2.6.1 Akcióterv	40
2.6.2 feladat	40
2.6.3 feladat	41
2.6.4 ABC prioritás	41
2.7 Mások tevékenységének megszervezése	41
2.7.1 A delegálás szabályai	42
2.7.2 A delegálás során elkövetethető hibák	44
2.7.3 A Monkey Business elmélet	45
2.8 Esettanulmányok	47
1. esettanulmány	47
2. esettanulmány	48
3. KONFLIKTUSKEZELÉS	50
3.1 A konfliktusok csoportosítása	50
3.2 A konfliktus kialakulása	52
3.3 A konfliktusok kezelése	53
3.3.2 Thomas-Kilmann féle konfliktusmegoldási stílusok	53
3.4 A konstruktív konfliktuskezelés	59
3.5 A konfliktus értékelése	60
3.6 A konfliktuskezeléshez kapcsolódó feladatok	61
3.6.1 feladat	61
3.6.2 feladat	61
3.6.3 feladat	62
3.6.4 feladat	62
3.6.5 feladat	62
3.6.6 feladat	63
3.6.7 feladat	63
3.6.8 Szerepjátékok	64



4. MOTIVÁCIÓ	65
4.1. Abraham Maslow szükséglet-hierarchia-elmélete	65
4.2. Herzberg modell	67
4.3. Hunt cél-motiváció elmélet	69
4.4. A motiváció folyamatelméletei	69
4.4.1. Méltányosságelmélet	69
4.4.2. Megerősítési elmélet	71
4.4.3. Az elvárás elmélete	73
4.4.4. célkitűzési elmélet	75
4.4.5. Porter-Lawrel - kiterjesztés	76
4.5 Esettanulmány	77
5. VEZETÉS SZEREPE	79
5.1. Vezetési stílus történeti áttekintése	79
5.1.1. Klasszikusok leadership felfogása	79
5.1.2. Lewin eredményei	79
5.1.3. Likert modellje	80
5.1.4. Tannenbaum-Schmidt modell	80
5.1.5. Michigani Egyetem modellje	81
5.1.6. Ohioi Állami Egyetem modellje	82
5.1.7. A Blake-Mouton-féle modell	82
5.1.9. Fiedler kontingencia modellje	85
5.1.10. Hersey és Blanchard elmélete	86
5.1.11. Mintzberg vezetői szerepei	88
5.1.12. Konzultatív stílus	90
5.1.13. Demokratikus vagy csatlakozó stílus	91
5.1.14. Átalakító vezetés	91
5.2 Esettanulmány	92
IRODALOMJEGYZÉK	100



TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1.1 táblázat: A tizenkét személyiségtípus.....	10
1.2 táblázat: Dr. Helen Fischer személyiségtípológiai teszt első skála	13
1.3 táblázat: Dr. Helen Fischer személyiségtípológiai teszt második skála	13
1.4 táblázat: Dr. Helen Fischer személyiségtípológiai teszt harmadik skála.....	14
1.5 táblázat: Dr. Helen Fischer személyiségtípológiai teszt negyedik skála	15
1.6 táblázat: Belbin-teszt értékelő táblázat	20
1.7 táblázat: A team számára hasznos személyiségek	20
1.8 táblázat: A QUEST értékelése	24
2.1 táblázat: A nem megfelelő időbeosztás tünetei.....	30
2.2 táblázat: Az idő tolvajok.....	31
2.3 táblázat: Szakmai és személyes célok meghatározása, célrendszer.....	36
2.4 táblázat: Eisenhower felosztása.....	38
3.1 táblázat: A konfliktusok fokozatai	52
3.2 táblázat: Konfliktuskezelő módot meghatározó teszt.....	55
3.3 táblázat: Konfliktuskezelő teszt értékelő táblázat	57
3.4 táblázat: A konfliktuskezelő magatartások következményei	59



ÁBRÁK JEGYZÉKE

1.1. ábra: Johari ablak	9
1.2 ábra: Az önismereti kerék	11
1.3 ábra: Az enneagramm	25
3.1 ábra: Konfliktuskezelési stílusok.....	53
3.2 ábra: Konfliktuskezelés 1. feladatának ábrája	61
4.1 ábra: Maslow piramis.....	66
4.2 ábra: A hagyományos és a Herzberg-modell eltérő elégedettségértelmezése	68
4.3 ábra: A higiénés faktorok és a motivátorok előfordulásuk gyakorisága szerinti osztályozása.....	68
4.4 ábra: A méltányosságelmélet modellje.....	70
4.5 ábra: A méltánytalanság felismerésének folyamata	70
4.6 ábra: A méltányosság helyreállításának folyamata.....	71
4.7 ábra: A megerősítés típusai	72
4.8 ábra: A várankozások és a valencia hatása.....	74
4.9 ábra: A célkitűzés elmélet modellje	75
4.10 ábra: A célkitűzés elmélet továbbfejlesztett modellje	76
4.11 ábra: A Porter–Lawler-elváráselmélet kiterjesztése	77
5.1 ábra: A Tannenbaum-Schmidt-féle modell.....	81
5.2 ábra: Hersey és Blanchard szituációs modellje	87

SZERZŐK



Dr. habil. Szűcs Edit PhD, a gazdálkodás- és szervezéstudományok doktora, főiskolai tanár. Jelenleg a Debreceni Egyetem Műszaki Karának dékánja. A Debreceni Egyetem Műszaki Kar Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszéken több éves oktatói és tanszékvezetői munkássága során számos, a menedzsmenthez kapcsolódó tudományterületben szerzett jártasságot. Ezáltal tapasztalattal bír a legkorszerűbb és leghatékonyabb kompetenciafejlesztő technikák alkalmazásában. A témában számos vizsgálatot végzett különböző eszközök segítségével, melyek segítséget nyújthatnak a jövő mérnökeinek és menedzsereinek a szükséges kompetenciák elsajátításához.



Dr. Matkó Andrea PhD, a társadalomtudományok doktora, adjunktus. 2009-ben szerzett műszaki menedzser oklevelet a Debreceni Egyetemen ipari szakirányon. 2009-től oktat a Debreceni Egyetem Műszaki Karán. Oktatott kurzusai a menedzsment tárgyak, illetve szabadon választható kurzusként a Kompetenciafejlesztés. Kutatásokat és méréseket végez kompetencia terén mind a hallgatók, mind a versenyszféra szereplői körében az MMVT tanszék kutatócsoportjának tagjaként.



Makray Réka, 15 éve dolgozik vezetőként humán erőforrás területen. Különböző multinacionális termelő cégeknél szerzett tapasztalatot. Jelenlegi beosztása a Schaeffler csoporton belül: Kelet-Európai HR Alelnök. Fő feladatai közé tartozik a képzés, fejlesztés és a kiválasztási folyamatok fejlesztése, optimalizálása. Mindezen folyamatokat kompetencia alapú megközelítéssel irányítják és fejlesztik, hiszen a készségek és képességek minél jobb feltérképezésével és azok megfelelő kiaknázásával lehet a munkatársakat a legjobban motiválni, ezáltal a cég hatékonyságát elősegíteni.



1. AZ ÖNISMERET FOGALMA, SZINTJEI, SZEMÉLYISÉGTESZTEK

Pálffy (1989) szerint az önismeretet nem más, mint az „egyén áttekintése saját személyisége összetevőiről, határaitól és lehetőségeiről, betekintése saját viselkedésének a rúgóiba, hátterébe, motívumrendszerébe, képessége arra, hogy helyesen megítélje saját szerepét, hatását az emberi kapcsolatokban”

Az önismeret az alábbi szinteken valósulhat meg:

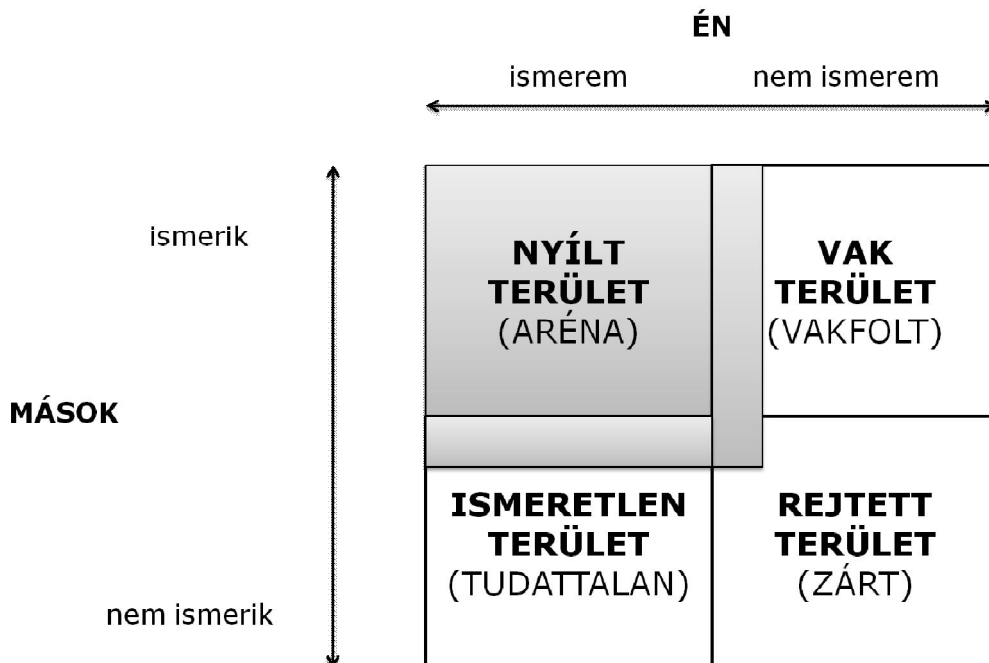
- Felszínes szint: a képességekről és az adottságokról való tudás szintje. Ez a saját akaratérőnkről, feszültség- és kudarctűrő képességünkről tudásunkról és érdeklődési körünkről szerzett ismereteinket jelenti.
- Történeti szint: mélyebb szintet jelent, mint az előző, amely azokra az élményekre vonatkozik, amelyek korábban hatottak ránk és egyben a viselkedés és a szándékok összhangját is jelenti.
- Társas szint: a velünk szemben támasztott elvárásoknak való megfelelés a különböző társas szerepekben (Pálffy, 1989).

A személyiségfejlesztés és az önismeret ugyanannak a dolognak a két oldalát jelenti, ugyanis a személyiségfejlesztő módszerek célja az önmegismerés segítése, a kommunikációs és érzelmi képességek és készségek fokozása, illetve az egészséges emberek önismeretének fejlesztése (Bagdy, 1989; Buda, 1994; Buda, 1998).

A személyiségfejlesztés elősegítésére a szakirodalomban számos modellt találhatunk, melyek közül a két legismertebb és leginkább használható a mérnökök számára a Johari ablak és az önismereti kerék.

A Johari ablakot Joseph Luft és Harrington Ingham dolgozta ki, akik nevükből alakították ki a modell nevét. A Johari ablak a személyiség azon részét elemzi, amelyet ebből mi magunk, vagy mások ismernek.

1.1 A Johari ablak



1.1. ábra: Johari ablak

(Forrás: Rudas, 2001)

Az 1.1 ábra szemlélteti a Johari ablak felépítését. A Johari ablak négy nagy területre osztja a személyiséget aszerint, hogy a személy és/vagy a másik személy mennyire ismeri és/vagy nem ismeri. Ezek a következők:

- **Nyílt terület:** azok a viselkedési módok, tulajdonságok és érzések, amelyeket mi magunk is ismerünk, és amelyeket mások is könnyen észlelnek.
- **Rejtett terület:** azok a viselkedésmódok, tulajdonságok és érzések, amelyekkel ugyan mi magunk teljesen tisztában vagyunk, azonban ezekből szándékosan elrejtünk bizonyos területeket mások előtt egy bizonyos ok miatt.
- **Vak terület:** azok a viselkedési módok, tulajdonságok és érzések, amelyekkel mi nem vagyunk tisztában, de amelyeket mások észrevesznek.
- **Ismeretlen terület:** Ide azok a viselkedési módok, tulajdonságok és érzések, amelyekkel sem mi, sem pedig mások nincsenek tisztában, nem ismerjük azokat (Rudas, 2001).

A személyiség összetettségéből adódóan a négy terület határai rugalmasak, amely egyrészt függ a helyzettől. Ugyanis a társas szituációtól függően más tulajdonságokat veszünk észre önmagunkban, vagy engedünk meg másoknak, hogy észleljék azokat. Másrészt az adott személy és a másik személy kapcsolatának milyenségétől is függ. Harmadrészt a személy korábbi pozitív vagy negatív társas kapcsolatokról származó tapasztalataitól is függ. Negyedrészt pedig a személyiség egyes területeinek nagyságától is függ. A nyílt terület megnövelése a személyiségfejlesztés célja, amely a vak és a rejtett terület csökkenésével jár együtt (Rudas, 2001).



1.1.1 A Johari ablak összefüggése a társas hatékonysággal

Barlai Róbert szerint „az, hogy a Johari ablak területei mekkorák, összefügg a személy társas kapcsolataiban megnyilvánuló egyéni hatékonyságával”. Tizenkét személyiségkombináció különböztethető meg aszerint, hogy a Johari ablak adott területe nagy vagy kicsi, illetve a személyes hatékonyság foka magas vagy alacsony. Ezek a következők:

1.1 táblázat: A tizenkét személyiségtípus

	Típus	Hatékonyság	Nyitott terület	Vak terület	Rejtett terület
1.	Magabiztos	Magas		Nagy	
2.	Nehezen érzékelő	Alacsony		Nagy	
3.	Könnyen érzékelő	Magas		Kicsi	
4.	Túl óvatos	Alacsony		Kicsi	
5.	Inkább hallgat	Magas			Nagy
6.	Zárkózott	Alacsony			Nagy
7.	Őszinte	Magas			Kicsi
8.	Egocentrikus	Alacsony			Kicsi
9.	Feladatorientált	Magas	Kicsi		
10.	Zárt	Alacsony	Kicsi		
11.	Felszínes	Alacsony	Kicsi		
12.	Nyílt	Magas	Nagy		

(Forrás: Barlai, é. n.; Hatvani, 2001)

Magabiztos típus: erősségeinek és kockázatainak nincsen tudatában.

Nehezen érzékelő típus: azokat a nem verbális visszajelzéseket, amelyeket a többiektől kap nehezen érzékeli.

Könnyen érzékelő típus: gyorsan és pontosan felfogja a környezetéből érkező verbális és nonverbális jelzéseket.

Túl óvatos típus: erősségeit és korlátait jól ismeri, de túl sok időt tölt a gyengeségeivel való foglalkozással.

Inkább hallgató típus: nem osztja meg saját szempontjait másokkal, még akkor sem, ha a véleménye merőben eltér a többiekétől.

Zárkózott típus: a többiek csak találgatják, hogy mi alapján ítéli meg őket, és mit vár tőlük zárkózottsága miatt.

Őszinte típus: őszinte és nyílt, másoknak mindig ad visszajelzést, sokszor gátlástalanul fejti ki véleményét és fejezi ki érzelmeit.

Egocentrikus típus: hajlamos túl sokat beszélni sajátmagáról, más emberekre és az ő igényeikre nem fordít elég figyelmet.

Feladatorientált típus: csak a saját teljesítményével törődik, a másokkal való kommunikációját az adott feladatra beszűkíti.

Zárt típus: nem ad visszajelzést és nem is figyel a többiekre.

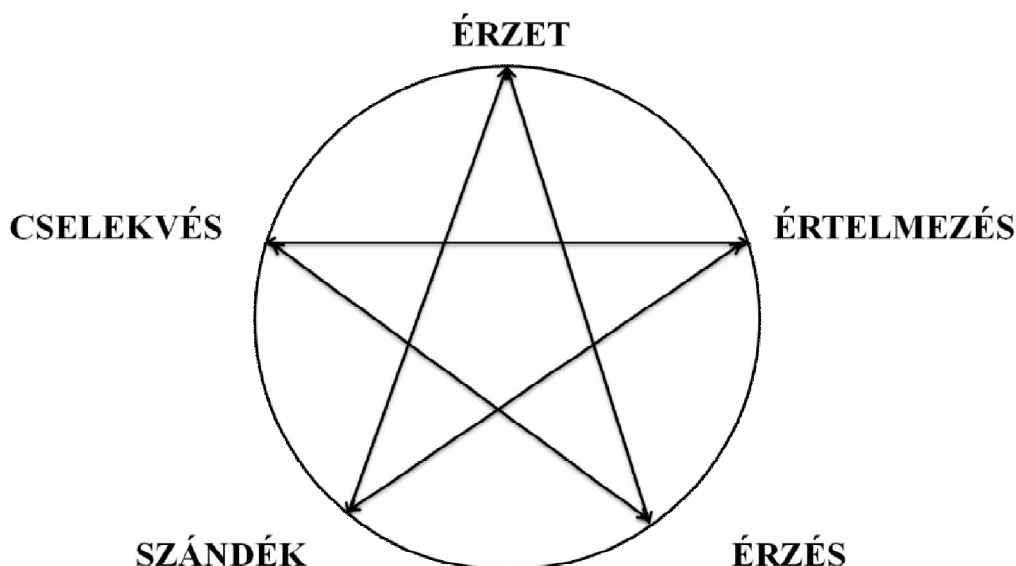
Felszínes típus: felszínes emberi kapcsolatok jellemzik.

Nyílt típus: szívesen kifejti a véleményét, de visszajelzést finoman és tapintatosan ad.

A Johari ablak területeinek megfelelő fejlesztése a társas hatékonyság fejlődésével is együtt jár (Barlai, é. n.; Hatvani, 2001).

1.2 Az önismereti kerék

Az önismereti kerék Nunally és Wackman nevéhez fűződik, és a személyiség fejlődése szempontjából kiemelten fontos területek fejlesztésével foglalkozik. Ezek közül öt területet határoz meg.



1.2 ábra: Az önismereti kerék

(Forrás: Budavári, 2011)

A beosztottak munkaköri leírásokban foglalt szerepükkel a legtöbb esetben tisztában vannak, azonban a személyes viselkedésük hatásairól, - miszerint ezek befolyásolhatják teljesítményüket és kapcsolataikat- kevésbé tájékozottak. Amennyiben egy alkalmazott



képes viselkedését és képességeit megfelelően összehangolni, az lehetőséget jelent számára az eredményesebb munka és a sikeres kapcsolatok kialakítására, legyen szó a kritikus esetekről is. A kritikus kapcsolatok ugyanis jelentős mértékben meghatározzák, hogy az egyén munkája sikeres lesz-e a későbbiekben, avagy sem. Azok, akik a környezetet tanulmányozva érzékelik, mely viselkedési stílust kell az adott esetben alkalmazniuk, ügyesebb stratégiairányítóknak bizonyulnak. Ezek az emberek képesek felismerni az előnyöket és a hiányosságokat a munkahelyi környezetben, és értékelni tudják saját helyzetüket a szervezeti struktúrában.

Annak érdekében, hogy az egyén összehangoltan tudja véghezvinni az egyéni és a szervezeti célokat, mindenképpen érdemes a sajátos akcióterv elkészítése, ugyanis ez elősegíti a sikeres megvalósítást. Az erősségek feltárásával megoldhatóvá válnak különböző egyéni és szervezeti szintű problémák, kialakításra kerülnek az új stratégiák. Ebből kifolyólag nem csupán a jelenlegi helyzet javítható és fejleszthető az alkalmazottak számára, hanem előrelépési lehetőségek nyílnak meg előttük a pozíciójukat tekintve. Szervezeti szinten ezért válik kiemelkedő feladattá, hogy az alkalmazottnak biztosítsanak lehetőséget saját maguk menedzselésére, ezáltal növelhetik teljesítményük eredményét, így szorgalmazzák egyrészt saját, másrészt a szervezet munkáját. Amennyiben a munkavállalók hozzá tudnak járulni a hatékonysághoz és a sikerekhez, úgy önelégedettségük megnő, amely szintén a munkamorál növekedését eredményezheti, ugyanis karrierjük előremozdítását szorgalmazzák.

A személyiség fejlesztésének módjára S. Miller, E.S. Nunally és D.B. Wackman létrehoztak egy úgynevezett önismereti kereket, amely az önismeret fejlesztésére nyújt alapvető fogalmat.

Az önismereti kerék alkalmazása az önismeret folyamatában segít. Amennyiben az alábbi öt kategória nem függnek össze egymással, nem helyes önismeretet kifejező viselkedés fordulhat vagy a kommunikáció hiányos lesz (Budavári, 2011).

1.3 Dr. Helen Fischer négy személyiségtípusa

Dr. Helen Fischer személyiségtípológiai tesztje segítségével négy személyiségtípust különböztet meg. Minden ember valamely típusba besorolható, az alapján, hogy mely tulajdonságok jellemzik őket. Minden típusnak megvan a maga erőssége, gyengesége és ezáltal a fejlesztendő területeik is. A személyiségtípus meghatározása segítséget nyújt egy vállalat esetében a megfelelő munkakör megtalálásában, illetve abban, hogy mely feladatok delegálhatók az adott személynek.

A személyiségtípust meghatározó teszt és annak értékelése az alábbiakban látható:

Ez a teszt egy sor kijelentésből áll. Olvassa el mindegyik kijelentést, és karikázza be az Önre leginkább érvényes választ!



EN (egyáltalán nem ért egyet), N (nem ért egyet), E (egyetért), TE (teljesen egyetért).

1.2 táblázat: Dr. Helen Fischer személyiségtípológiai teszt első skála

Kérdés	EN	N	E	TE
1. Izgalmasnak találom a váratlan helyzeteket.				
2. Időnként a pillanat sugallatára cselekszem.				
3. Unatkozom, amikor a régi, megszokott dolgokat kell csinálnom.				
4. Nagyon széles érdeklődési köröm van.				
5. A legtöbb embernél optimistább vagyok.				
6. A legtöbb embernél kreatívabb vagyok.				
7. Mindig keresem az új élményeket.				
8. Mindig új dolgokat csinálok.				
9. A legtöbb embernél lelkesebb vagyok.				
10. Hajlandó vagyok kockázatot vállalni, hogy megtehessem, amit akarok.				
11. Nyugtalan leszek, ha egy darabig otthon kell maradnom.				
12. A barátaim szerint nagyon kíváncsi vagyok.				
13. A legtöbb embernél több energiám van.				
14. Szabadidőmben szeretem, ha tetszés szerint azt tehetem, ami jól esik.				

(Forrás: Fisher, 2009)

ÖSSZESEN: _____

1.3 táblázat: Dr. Helen Fischer személyiségtípológiai teszt második skála

Kérdés	EN	N	E	TE
1. Szerintem az ismétlődő szokások biztosítják, hogy életünk rendezett és nyugodt legyen.				
2. Minden lehetőséget (többször is) számba veszek, mielőtt eltervezek valamit.				
3. Az embereknek a helyes viselkedés bevett szabályait kell követniük.				
4. Szeretek jóval előre tervezni.				
5. Általában azt gondolom, fontos, hogy kövessük a szabályokat.				



6. Nagyon fontos számomra, hogy vigyázzak a dolgaimra.				
7. Barátaim és a családom szerint tradicionális értékeket képviselek.				
8. Feladataimban általában gondosan járok el.				
9. Általában óvatos vagyok, de nem félős.				
10. Az embereknek erkölcsileg helyes módon kell viselkedniük.				
11. Fontos, hogy tiszteljük a tekintélyt.				
12. Inkább azt szeretném, hogy hűséges, mint azt, hogy érdekes barátaim legyenek.				
13. A régóta bevett szokásokat tiszteletben kell tartani, és meg kell őrizni.				
14. Munkámban szeretek célirányosan haladni a feladat megoldásáig.				

(Forrás: Fisher, 2009)

ÖSSZESEN: _____

1.4 táblázat: Dr. Helen Fischer személyiségtipológiai teszt harmadik skála

Kérdés	EN	N	E	TE
1. Könnyen átlátom a bonyolult gépek működését.				
2. Élvezem a vitát.				
3. Izgatnak a rendszereket irányító összefüggések és szabályok.				
4. A legtöbb embernél analitikusabban és logikusabban gondolkodom.				
5. Alaposan és rendszeresen foglalkozom intellektuális kérdésekkel.				
6. Meg tudom oldani a problémákat, és nem hagyom, hogy az érzések befolyásoljanak.				
7. Szeretem kitalálni, hogyan működnek a dolgok.				
8. Határozott vagyok.				
9. A vita jó lehetőséget nyújt, hogy az eszemet összemérjem másokéval.				
10. Könnyedén tudok választani, még ha eleinte több megoldás is egyformán jónak tűnik.				
11. Ha vásárolok egy új gépet (mondjuk fényképezőgépet, számítógépet vagy autót), minden műszaki paramétert ismerni akarok.				



12. Nem szeretek kertelni, pontosan megmondom, amit gondolok.				
13. Szerintem fontos, hogy szókimondóak legyünk.				
14. Döntéseimben szeretek a tényekhez ragaszkodni, nem hagyom, hogy elsodorjanak mások érzései.				

(Forrás: Fisher, 2009)

ÖSSZESEN: _____

1.5 táblázat: Dr. Helen Fischer személyiségtipológiai teszt negyedik skála

Kérdés	EN	N	E	TE
1. Szeretem megismerni barátaim legmélyebb érzéseit és igényeit.				
2. Kapcsolataimban nagyon értékelem a mély érzelmi intimitást.				
3. Lényeges döntéseimben általában a szívemre hallgatok, attól függetlenül, hogy mi lenne ésszerű.				
4. Gyakran azon kapom magam, hogy elábrándoztam.				
5. Könnyen meg tudom változtatni a szándékomat.				
6. Ha megnézek egy érzelmes filmet, gyakran még órákkal később is meghatott vagyok.				
7. Élénken el tudom képzelni, hogy csodálatos vagy rettenetes dolgok történnek velem.				
8. Nagyon érzékeny vagyok mások érzéseire és igényeire.				
9. Napközben gyakran veszem észre, hogy elmerültem a gondolataimban.				
10. A legtöbb embernél mélyebben átélem az érzéseket.				
11. Élénk képzelőerővel rendelkezem.				
12. Egy képszerű álomból ébredve beletelik néhány másodpercbe, mire visszatérek a valóságba.				
13. Olvasás közben élvezem, amikor az író kitérőt tesz csak azért, hogy valami szép vagy jelentős dolgot elmondhasson.				
14. Nagyon empátikus vagyok.				

(Forrás: Fisher, 2009)

ÖSSZESEN: _____

Pontozás



A teszt kiértékelésénél adjunk 0 pontot az „Egyáltalán nem értek egyet” (EN), 1-et a „Nem értek egyet” (N), 2-t az „Egyetértek” (E) és 3-at a „Teljesen egyetértek” (TE) válaszokra, majd adjuk össze az egyes skálára vonatkozó pontszámot, az egyes skálák pontjait viszont *ne adjuk össze!*

Az első skála azt méri, milyen mértékben tartozunk a **felfedező**, a második az **építő**, a harmadik az **irányító**, a negyedik pedig a **tárgyaló** típushoz. A két legmagasabb pontszám határozza meg az elsődleges és a másodlagos személyiségtípusunkat. Például, aki 32 pontot szerzett az első, 20-at a második, 27-et a harmadik és 19-et a negyedik skálán, az felfedező/irányító típusú személyiség (Fisher, 2009).

1.3.1 A felfedező

Heves kíváncsiság és szokatlan kreativitás jellemzi, nyughatatlan, energikus, spontán és gyakran impulzív ember. Számtalan törekvéseért nagyon sok mindent képes kockára tenni, és ha éppen nem vesz részt valamiben, ami izgatja, akkor könnyen elunja magát. Optimista és autonóm ember. Magánéletében rugalmas, idejével, pénzével és ötleteivel nagyvonalúan bánt. Folyamatosan újdonságra áhítozik és keresi az új élményeket.

Alacsony unalomtűrési képesség jellemzi, kerüli a monotóniát. A felfedező másik alapvonása az intenzív energikusság. Mindezen tulajdonságok egyéb agyi eltérésekkel karöltve enyhe mániához vagy teljesen kifejtett mániához is vezethet. Azonban ez nagyon ritkán fordul elő.

A felfedező jelmondata is lehetne a következő: „a legtöbb embernél kreatívabb vagyok.” A felfedező más típusoknál sokkal gyakrabban mondja, hogy „teljesen egyetért” ezzel a kijelentéssel. A nagyon kreatív ember inkább hajlamos kibillenni a hormonális egyensúlyából, hangulati ingadozásra hajlamos, amiben rendszerint a dopaminnak is része van. Amennyiben viszont a felfedező tisztában van saját jellemvonásaival, úgy hamar megtanulja kezelni az esetleges gyors és hirtelen hangulatváltásokat.

A felfedezőt többnyire sok minden érdekli. A legtöbb felfedező le akar tenni valamit az asztalra – a színházban, a sportpályán, egy új könyvvel, darabbal, verssel, a politika színpadán vagy az üzleti életben. A felfedező nagylelkű. Sokra tartja a barátságot, legalábbis, ha a barátok érdekesek és megfelelnek az igényeinek. A négy típus közül a felfedező a legoptimistább és a lelelkesebb, ami szintén a dopaminnal függ össze (Fisher, 2009).

1.3.2 Az építő

Az építő alapvető jellemvonásai között szerepel a magas kötelességtudat, a lelkiismeretesség, a lojalitás, a tiszteletreméltóság, a barátkozás és az erkölcsileg helytálló viselkedés. Az ilyen típusok általában jó vezetők a munkahelyen, ugyanis a részletek érdeklik, óvatos, de nem félős és tartja magát az előre eltervezett időbeosztáshoz.

Ahhoz, hogy mindezeket meg tudja valósítani a napi feladataiban rendszerető, amelyre büszke is. Feladatai elvégzése előtt mindig apró részletekre bontja azt, hogy megfelelőképpen fel tudjon készülni rá. Szereti a szabályokat, az előírásokat is szívesen követi.

Az építő szereti a határidőket pontosan betartani, a gondos tervezést előnyben részesíti, így a váratlan helyzeteket és mindenféle eltérést zavaró tényezőnek él meg. A munkavégzés során az ő célja, hogy minden a megfelelő rendben történjen és megnyugtatóan



megoldódjon. Szereti következetesen, precízen és egyenes vonalban haladó úton lépésről lépésre megvalósítani a célját (Fisher, 2009).

1.3.3 Az irányító

Az irányítót a célszerűség mintaképének is szokták nevezni, ugyani rendkívül határozott és hatékony, találékony problémamegoldó egyéniség. Az irányító akkor érzi magát biztonságban és akkor cselekszik bátran, ha a lényeges összefüggéseket ismeri. Emellett szereti a tervek mögött meghúzódó megfontolásokkal is tisztában van. Magabiztosság és bátorság is jellemzi.

Az irányító csapatmunkában kevésbé jól tud együtt működni, jobban szeret egyedül dolgozni, jól túli az íróasztalnál órákon át történő munkavégzést is. Szókimondóvá válhat a szokatlanul logikus és koncentrált értelmének következtében. Inkább a munkájára koncentrált, ezért előfordulhat néhány esetben, hogy kevésbé tisztelettudó, megfontolt, udvarias vagy barátságos (Fisher, 2009).

1.3.4 A tárgyaló

A tárgyaló legjobb jellemvonása, hogy az összegyűjtött információk között képes rendszert felfedezni. Ennek érdekében munkája során kategorizál, tényeket gyűjt össze, feloldja a kialakult ellentéteket, a tágabb elvekre és fogalmakra koncentrált. Szeret a mellékszálakkal és az intellektuális kitérőkkel foglalkozni.

További fontos jellemvonása, hogy kíváncsi az emberekre, ugyanis számára minden ember fontos, különleges és egyedi. Fontosan számára a belsőleges kapcsolatok és az, hogy másokkal megossza az életét. Társas kapcsolataiban örömet akar szerezni, a munkája során a kölcsönös nyereségre törekszik. Azt akarja, hogy szeressék.

Szintén a tárgyaló alaptulajdonságai közé tartozik az intuíció, vagyis a megérzés képesség, melynek alapja a tagolás képessége. Az intuíció az egyszer már elsajátított információtömegből való minták felismerésének képességén és azok ismerettömbökre bontásán lapszik. Az ember idővel egyre több ilyen mintázatot ismer fel és találja meg a részletek és kapcsolatokat benne. A tárgyaló személyiségtípus ebben erős (Fisher, 2009).

1.4 A csoportszerepek (Belbin-teszt)

A Belbin-teszt a csoportmunkában betöltött szerepek definiálásában és meghatározásában segít.

A személyiségtípust meghatározó teszt és annak értékelése az alábbiakban látható:

Minősítse mindegyik mondatot abból a szempontból, hogy mennyire igaz Önre!

Használja az alábbi minősítéseket:

- 0 – egyáltalán nem jellemző
- 1 – kevésbé jellemző
- 2 – közepesen jellemző
- 3 – nagyon jellemző
- 4 – rendkívül jellemző

A minősítéseket írja a mondatok betűjele előtt található üres helyre!



1. Azzal veszem ki a részem a csapatmunkában, hogy

- ___ (a) gyorsan észreveszem és megragadom a kínálkozó lehetőségeket.
- ___ (b) szinte bárkivel együtt tudok dolgozni.
- ___ (c) sosem fogyok ki az ötletekből.
- ___ (d) kihozom a többiekből, amit a csapatért tenni tudnak.
- ___ (e) mindent végigcsinálok, amit elkezdtem.
- ___ (f) ha a várható végeredmény indokolja, kész vagyok átmenetileg népszerűtlenné válni.
- ___ (g) ismerős helyzetekben gyorsan meg tudom ítélni, mely lépések lennének célravezetők.
- ___ (h) előítélet és elfogultság nélkül teszek alternatív javaslatokat, amelyeket indokolni is tudok.

2. A csapatmunkában talán hátrányos, hogy

- ___ (a) kényelmetlenül érzem magam egy megbeszélésen, ha az nincs megfelelő módon előkészítve és irányítva.
- ___ (b) túlságosan támogatom azokat a javaslatokat, amelyeknek a csoport nem szentel kellő figyelmet.
- ___ (c) ha új ötletekkel lehet előhozakodni, többet beszélek a kelleténél.
- ___ (d) túlságosan tárgyilagosan gondolkodom ahhoz, hogy lelkesedjek a közös célokért.
- ___ (e) erőszakosnak és önkényesnek látszom, amikor megpróbálom elérni, hogy valamilyen problémát megoldjunk.
- ___ (f) nem tudok vezéregyéniség módjára viselkedni, aminek talán az az oka, hogy túlságosan is figyelembe veszem a többiek véleményét.
- ___ (g) ha valami új jut eszembe, hosszasan elmerengek rajta, és elmulasztom, ami közben történik.
- ___ (h) munkatársaim szerint túl sokat aggódom feleslegesen a részletek és a várható nehézségek miatt.

3. Ha másokkal közös projekten dolgozom.

- ___ (a) anélkül tudom befolyásolni őket, hogy ezt nyomasztónak éreznék.
- ___ (b) állandóan figyelek, nehogy gondatlanságból hibát kövessünk el, vagy kihagyjunk valamit.
- ___ (c) cselekvésre ösztönzöm őket, ha azt tapasztalom, hogy csak az időt vesztegetjük, és nem teszünk lépéseket célunk megvalósítására.
- ___ (d) lehet számítani rá, hogy eredeti ötletekkel fogok előállni.
- ___ (e) ha a csapat érdeke megkívánja, mindig támogatom az értelmes javaslatokat.
- ___ (f) érdekelnék a legújabb ötletek és fejlemények.
- ___ (g) megfontolt ítéleteket hozok, és azt a többiek is értékelik.
- ___ (h) a munkaszervezésben lehet rám támaszkodni.



4. A csapatmunkához való viszonyomat az jellemzi, hogy

- ___ (a) úgy érzem, lehetőséget jelent számomra, hogy munkatársaimat jobban megismerjem.
- ___ (b) akkor is hangot adok ellenvéleményemnek, ha kisebbségben maradok.
- ___ (c) általában meg tudom cáfolni a téves nézeteket.
- ___ (d) tudom, hogyan kell hozzáfogni egy terv gyakorlati megvalósításához.
- ___ (e) kerülöm a túlságosan kézenfekvő megoldásokat, és a járatlan utakat keresem.
- ___ (f) a közös munka során mindig a tökéletesre törekszem.
- ___ (g) hasznosítom csoporton kívüli kapcsolataimat.
- ___ (h) minden vélemény érdekel, de ha döntení kell, nem sokáig habozom.

5. Azért lelem örömet a munkában, mert

- ___ (a) szeretek különféle helyzeteket elemezni, és választási lehetőségeket mérlegelni.
- ___ (b) érdekel a problémák gyakorlati megoldása.
- ___ (c) szeretem érezni, hogy részem van a csoporton belüli jó munkakapcsolatok kialakításában.
- ___ (d) nagymértékben tudom befolyásolni, hogy milyen döntés születik.
- ___ (e) érdekes emberekkel találkozhatok.
- ___ (f) meg tudom győzni az embereket arról, mit kell tenni.
- ___ (g) elememben vagyok, ha egy feladatra összpontosíthatok.
- ___ (h) szeretem használni a képzelőerőmet.

6. Ha hirtelen nehéz feladatot kapok, melyet ismeretlen emberekkel rövid idő alatt kell megoldani,

- ___ (a) visszavonulok, és elgondolkodom a megoldáson, mielőtt munkához látnék.
- ___ (b) megpróbálom együtt dolgozni azzal a személlyel, aki a leginkább konstruktív módon viszonyul a feladathoz – bármilyen személyiség is legyen.
- ___ (c) megpróbálom felosztani a feladatot és megállapítani, hogy ki melyik részét tudná elvégezni.
- ___ (d) biztosan nem kerülök időzavarba, hiszen szeretem mihamarabb megoldani a feladatokat.
- ___ (e) nem veszítem el a nyugalmamat, hanem higgadtan mérlegelem a teendőket.
- ___ (f) akkor sem veszítem szem elől a célt, ha bármilyen nyomás nehezedik rám.
- ___ (g) kész vagyok kézbe venni az irányítást, ha úgy látom, hogy nem sikerül előrelépünk.
- ___ (h) elindítom a beszélgetést, hogy másokat is gondolkodásra készítsek, és valahogy elkezdjük a közös munkát.

7. A közös munka során felmerülhet az a probléma, hogy

- ___ (a) türelmetlennek mutakozom azzal szemben, aki gátolja az előrelépést.



- (b) kritikát kapok, mert túlságosan elemző és nem eléggé intuitív módon gondolkodom.
- (c) feltartom a csapatot, mert biztos akarok lenni abban, hogy mindent rendesen elvégeztünk.
- (d) könnyen elunom magam, mert csak egy-két olyan ember van, akinek a jelenléte ösztönzőleg hat rám.
- (e) nehezen kezdem el a munkát, ha még nem tettük világossá a célokat.
- (f) nehezen tudom elmagyarázni bonyolult gondolataimat.
- (g) olyasmit követelek másoktól, amit magam sem tudnék teljesíteni.
- (h) ha sokan nem értenek velem egyet, nem ragaszkodom eléggé a saját véleményemhez.

Most másolja át a következő oldalon található táblázatba a fenti minősítéseket! Adja össze oszloponként a minősítő pontszámokat, és írja az összegeket a táblázat legalsó sorába! (old.feek.pte.hu, 2009)

1.6 táblázat: Belbin-teszt értékelő táblázat

	PA	FO	EL	SE	HE	CS	VÁ	ME
1. MONDATCSOPORT	(c)	(a)	(d)	(f)	(h)	(b)	(g)	(e)
2. MONDATCSOPORT	(g)	(c)	(b)	(e)	(d)	(f)	(a)	(h)
3. MONDATCSOPORT	(d)	(f)	(a)	(c)	(g)	(e)	(h)	(b)
4. MONDATCSOPORT	(e)	(g)	(h)	(b)	(c)	(a)	(d)	(f)
5. MONDATCSOPORT	(h)	(e)	(f)	(d)	(a)	(c)	(b)	(g)
6. MONDATCSOPORT	(a)	(h)	(c)	(g)	(e)	(b)	(f)	(d)
7. MONDATCSOPORT	(f)	(d)	(g)	(a)	(b)	(h)	(e)	(c)
ÖSSZESEN:								

(Forrás: old.feek.pte.hu, 2009)

Az egyes személyiségtípusok rövid jellemzőit az 1.7 táblázat tartalmazza.

1.7 táblázat: A team számára hasznos személyiségek

TÍPUS	JELLEMZŐI	ELŐNYÖS TULAJDONSÁGAI	ELNÉZHETŐ HIBÁI
Vállalatépítő (VÁ)	konzervatív, kötelességtudó, kiszámítható	jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, kemény munkához szokott, fegyel- mezett	rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt
Elnök (EL)	nyugodt, biztos magában, kellő önuralommal	képes mindenkit előítéletek nélkül és pusztán érdemei alapján értékelni,	átlagosan kreatív és intelligens



	rendelkezik	célorientált	
Serkentő (SE)	ideges, aktív, dinamikus	küzd a cselekvésképtelen- ség, a hatékonyság hiánya, az önélgűtség, az önáztatás ellen	ingerűtségre, türelmetlenségre, és erőszakra hajlamos
Palánta (Ötletgyártó) (PA)	individualista, komoly gondolkodású, új utakat keres	a szellem embere, képzeletgazdag, nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik	a fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formaságokkal
Forrásfeltáró (FO)	extravertált, törekvő, érdeklődő, kommunikatív	jó kapcsolattartó, jól értesült, meg tud felelni a kihívásoknak	a kezdeti lelkesezés lankadásával elveszíti érdeklődését
Helyzetértékelő (HE)	megfontolt, érzelmek nélkül, józanul él	jó ítézőképességgel rendelkezik, előrelátó, gyakorlatias	alulmotivált, másokat sem inspirál
Csapatjátékos (CS)	társas hajlamú, jóindulatú, érzékeny	jó reagál különféle személyiségekre és szituációkra, erősíti a csapatszellemet	a kritikus pillanatokban határozatlan
Megvalósító (ME)	precíz, rendszerető, lelkiismeretes, szorongó	tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül	csekélységek miatt aggódik, nem tudja „elengedni magát”

(Forrás: old.feek.pte.hu, 2009)

Vállalatépítő: a munkája során a csoport érdekeit tartja szem előtt, az egyes feladatok elvégzése előtt cselekvési tervet készít, amely elősegíti a hatékony és szisztematikus végrehajtást, gyakorlatiasság és fegyelmezettség jellemzi

Palánta: más néven ötletgyártónak is szokták hívni, ugyanis a vállalatoknál fellépő problémákra stratégiát képes alkotni és eredeti ötletekkel tud előállni, azaz az ő esetében valósul meg a kreatív csoportszerep

Forrásfeltáró: szintén kreatív csoportszerepről beszélhetünk, a vállalat számára kihasználható lehetőségeket keresi folyamatosan, a csoportmunka során előrevívó kérdésekkel segíti a munkát

Elnök: esetében irányító csoportszerep valósul meg, képes másokat motiválni, elkötelezett a vállalati célok iránt és másokat is képes azzá tenni, fegyelmezettség és realizmus jellemzi



Serkentő: szintén irányító egyéniség, aki aktív, motivált a győzelemre és a teljesítményre, olyakor heveség, provokatív és gyanakvó jellemzi

Helyzetértékelő: a csoportmunkában a döntések mérlegelését végzi különböző szempontok alapján, minden tényezőt kritikusan figyelembe vesz

Csapatjátékos: képes javítani az általános csoportmorált azzal, hogy a nehezebben kezelhető tagokkal jól tud bánni, a közös érdekeket az egyéni érdekek felé helyezi

Megvalósító: a feladatok véghezvitelét végzi, amellyel kapcsolatban erősen motivált, magas önuralom és fegyelmezetttség jellemzi, ritkán hajlamos a szorongásra (Belbin, 2003).

1.5 A különböző személyiségtípusok kölcsönhatásai (Enneagram)

Az enneagram egy olyan mértani alakzat, amely a különböző személyiségtípusokat és azok komplex kölcsönös összefüggéseit ábrázolja. Az enneagram eredetét tekintve görög, amely egy kilencszögű alakzatot takar, a szó jelentése két részből tevődik össze: „ennea” – kilenc, „grammosz” – alakzat (Riso, 2011).

Az enneagramban definiált kilenc személyiségtípus közül a saját személyiségtípus meghatározásában az alábbi, rövid teszt nyújt segítséget, melyet az enneagram megalkotóiról neveztek el Riso-Hudson féle Quest – Gyors enneagramtipizáló tesztnek.

1.5.1 A RISO-HUDSON-FÉLE QUEST – Gyors enneagramtipizáló teszt

A QUEST csak akkor adhat helyes eredményt, ha elolvassuk és betartjuk az alábbi egyszerű utasításokat:

- Az alábbi két állításcsoportból válasszunk ki egy-egy bekezdést: azt, amelyik legjobban tükrözi az életünk legnagyobb részében ránk jellemző gondolkodásmódot és magatartást.
- Nem kell az adott bekezdés minden egyes szavával vagy mondatával teljes mértékben egyetértenünk! Lehet, hogy a bekezdésben leírtaknak csupán a 80-90 százalékával értünk egyet, mégis ezt választjuk a csoportban lévő másik kettővel szemben. Mindenképpen egyet kell értenünk a kiválasztott bekezdés általános hangvételével és a benne megfogalmazódó szemlélettel. Elég valószínű, hogy minden bekezdésben találunk olyan állítást, amelyen nem értünk egyet. Ne utasítsunk el egy bekezdést egyetlen mondat vagy szó miatt! Nézzük mindig az összképet!
- Ne elemezzük túl a választásunkat! Azt a bekezdést válasszuk, amelyet „zsigerből” a legmegfelelőbbnek érzünk – még akkor is, ha nem értünk a leírtak száz százalékával egyet. A bekezdés egészének általános mondanivalója és jellege fontosabb, mint a szöveg egyes elemei. Hallgassunk a megérzéseinkre.
- Ha nem tudjuk eldönteni, hogy az egyik csoportban melyik bekezdés illik ránk a legjobban, az egyik – de csak az egyik – csoportból két bekezdést is kiválaszthatunk; például az I. csoportból a C-t, a II. csoportból pedig az X-et és az Y-t.

I. CSOPORT

A. Mindig meglehetősen független és asszertív voltam: úgy érzem, az életben akkor mennek a legjobban a dolgok, ha bátran szembenézünk velük. Magam tűzöm ki a céljaimat, fontosnak érzem őket, és arra törekszem, hogy megvalósuljanak. Nem szeretek tétlenül ülni – eredményekre vágyom, azt akarom, hogy amit teszek, annak hatása legyen. Nem keresem feltétlenül a konfliktust, de nem hagyom, hogy mások félrelökjenek. Többnyire



tudom, mit akarok, és aszerint cselekszem. Nagyon tudok dolgozni és kemény játékos vagyok.

B. Mindig csendes voltam, az egyedülléthez voltam hozzászokva. Társaságban általában nem hívom fel magamra a figyelmet, és szokatlannak érzem, hogy erőteljesen érvényesítsem önmagamot. Kényelmetlennek találom, ha kezdeményeznem vagy irányítanom kell, és nem él bennem olyan versenyszellem, mint másokban. Sokan valószínűleg álmodozónak tartanak – az életemben adódó izgalmak jelentős része a képzeletemben zajlik. Úgy is nagyon elégedett tudok lenni, ha nem tevékenykedem állandóan.

C. Mindig rendkívül felelősségteljes és elkötelezett voltam. Nagyon rosszul érzem magam, ha nem teszek eleget a kötelezettségeimnek, és nem nyújtom azt, amit elvárnak tőlem. Azt akarom, hogy az emberek tudják: számíthatnak rám, és azt fogom tenni, ami szerintem a legjobb nekik. Gyakran hoztam már nagy áldozatot másokért – bár ők nem mindig tudnak erről. Sokszor el is hanyagolom magam: először elvégzem mindazt a munkát, amit el kell végezni, aztán – ha maradt még időm – pihenek (és ilyenkor teszem végre azt, amit igazán tenni szeretek).

II. CSOPORT

X. Olyan ember vagyok, aki többnyire pozitív módon szemléli a világot, és úgy érzi, hogy a dolgok általában jóra szoktak fordulni. Szinte mindig találok valamit, amiért lelkesedni lehet, és sok mindent, amivel elfoglalhatom magam. Szeretek együtt lenni másokkal, és segíteni nekik abban, hogy boldogok legyenek – szívesen osztom meg velük saját jó közérzetemet. (Nem mindig érzem olyan nagyszerűen magam, de ezt megpróbálom nem mutatni.) A pozitív életszemléletnek azonban néha az a velejárója, hogy túl sokáig halogatom a saját problémáim megoldását.

Y. Olyan ember vagyok, akiben erős érzelmeket keltenek a dolgok – a legtöbb ember látja rajtam, ha valami bánt. Tudok tartózkodó lenni másokkal, de érzékenyebb vagyok, mint amennyire mutatom. Tudni akarom, hányadán állok másokkal, kire és mire számíthatok – az emberek többsége számára elég nyilvánvaló, hogy mit gondolok róluk. Ha valami felzaklat, azt akarom, hogy mások is reagáljanak, és őket is kavargja fel ugyanaz. Ismerem a szabályokat, de nem akarok, hogy mások mondják meg nekem, mit tegyek. Én akarok dönteni.

Z. Általában hidegvérű és logikus vagyok – nemigen tudok mit kezdeni az érzelmekkel. Hatékony vagyok – talán perfekcionista is – és inkább egyedül szeretek dolgozni. Ha gondjaim vagy személyes ellentéteim támadnak, az érzelmeimet igyekszem nem bevonni a helyzetbe. Egyesek szerint túlzottan nyugodt és szenvtelen vagyok, de én nem akarom, hogy az érzelmi reakcióim elvonják a figyelmemet a számomra igazán fontos dolgoktól. Általában akkor sem mutatok különösebb reakciót, ha mások az „elevenemre tapintanak” (Riso, 2011).

A QUEST értékelése

A két kiválasztott bekezdés betűjelei egy kétbetűs kódot alkotnak. Ha például az I. csoportból a C, a II.-ből pedig az Y jelű bekezdést választottuk, a kétbetűs kód CY. A QUEST szerinti személyiségstípus az alábbi táblázatból olvasható le.



1.8 táblázat: A QUEST értékelése

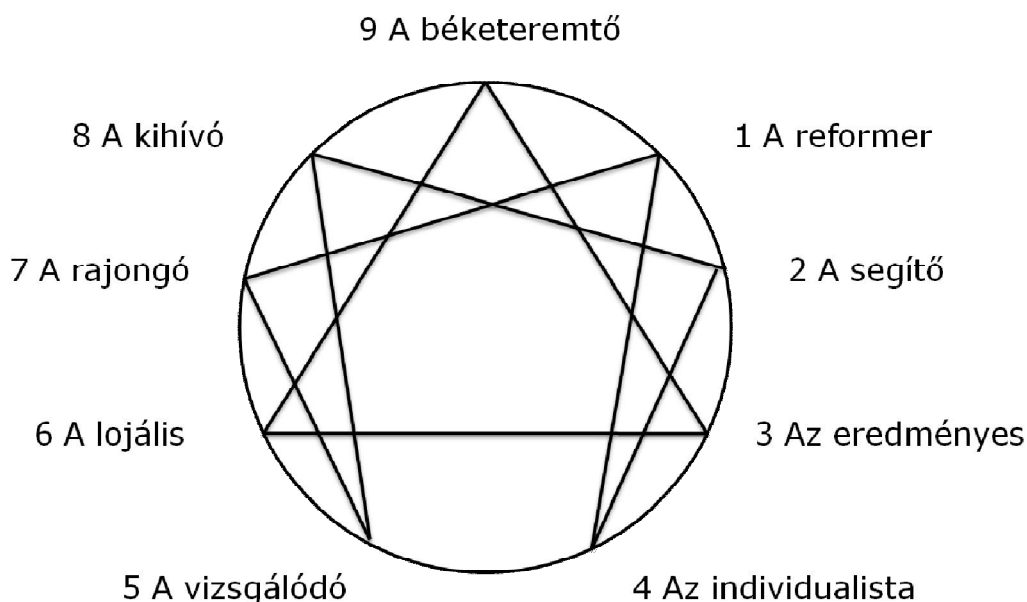
Kód	Típus	Típus neve és fő jellemzői
AX	7	A Rajongó: feldobott, gyakorlott, impulzív
AY	8	A Kihívó: magabiztos, határozott, hatalmaskodó
AZ	3	Az Eredményes: alkalmazkodó, ambiciózus, imázsközpontú
BX	9	A Béketeremtő: fogékony, megnyugtató, önelégült
BY	4	Az Individualista: intuitív, esztétikus, magába mélyedő
BZ	5	A Vizsgálódó: újtó, lényeglátó, szenvtelen
CX	2	A Segítő: gondoskodó, nagylelkű, birtokolni vágyó
CY	6	A Lojális: megnyerő, felelősségteljes, védekező
CZ	1	A Reformer: racionális, elvhű, hidegfejű

(Forrás: Riso, 2011)

1.5.2 Az enneagram alapelvei

- A gyermekkorából mindenki úgy lép ki, hogy a személyiségében domináns a kilenc típus egyike. Ebben a legbefolyásolóbb tényezők a veleszületett hajlamok, vérmérséklet, és egyéb születés előtti tényezők.
- Egy emberi élet során nem cserélődik az alapvető személyiségtípus egyikről a másikra.
- A személyiségtípusok leírásai nemtől függetlenek, egyaránt érvényesek nőkre és férfiakra egyaránt.
- Minden embernél megfigyelhető természetes dolog, hogy az ember minden típusban magára ismer egy kissé. Az egyiknek viszont, amelyik a legközelebb álló ki kell emelkednie. Ez lesz az alapvető személyiségtípus.
- Szintén természetes dolog, hogy az alapvető személyiségtípusnak nem minden eleme és nem mindig érvényes az adott személyre. Ennek oka, hogy a személyiségtípusokat mindig állapotukban más jellemzi és az emberek többsége ezek között az állapotok között ingadozik folyamatosan.
- A személyiségtípusokhoz rendelt számok nem képviselnek semmiféle rangsort vagy értékrendet. Csupán sorszámozva vannak (ennea.hu, 2015)

1.5.3 A kilenc személyiségtípus



1.3 ábra: Az enneagramm

(Forrás: Riso, 2011)

Egyes típus: A Reformer. Az ilyen személyiségű emberekre a lelkiismeretesség, az etikusság, a rendszeretés, az igényesség és a szervezethez tartozás jellemző. Határozottan érzik, hogy mi a helyes és mi a helytelen, emellett elvűek és idealisták. Mindig törekszenek arra, hogy javítsák a dolgokat, mind a munkában, mind azon kívül, de félnek attól, hogy hibáznak. Problémáik léphetnek fel a türelmetlenségükkel és haraggal kapcsolatban. Legjobb formájukban az egészséges reformerek realisták, józan ítélőképességűek, bölcsök és nemes lelkűek.

Kettes típus: A Segítő. Az ilyen személyiségű emberek őszinték, empátikusan, kapcsolatteremtők, gondoskodók és melegszívűek. Pozitív tulajdonságaik közé tartozik még az önfeláldozás, nagylelkűség és barátságosság is. Ritkán túlzottan érzelmössé is válhatnak. Az önmagukkal való törődés és saját szükségleteik elismerése helyett sokszor másokra koncentrálnak, ugyanis számukra nagyon fontosak a társas kapcsolataik és az, hogy közel legyenek a többi emberhez. Legjobb formájukban az egészséges segítők képesek feltétel nélkül elfogadni és szeretni másokat és önmagukat egyaránt, altruisták és önzetlenek.

Hármas típus: Az Eredményes. Az ilyen személyiségű emberek megnyerőek, vonzóak, magabiztosak, kompetensek, ambiciózusak és energikusak. Képesek a környezetükhöz alkalmazkodni és rendkívül sikerorientáltak. Fontos számukra a személyes előrelépés és a társadalomban betöltött pozíciójuk is. Emiatt gyakran a társadalomban róluk kialakult képpel és a többi ember róluk alkotott véleményével foglalkoznak. Ritkán gondot okozhat számukra a társadalmi vagy munkahelyi pozícióért folytatott túlzott versengés, amely munkamániában nyilvánulhat meg. Legjobb formájukban az egészséges eredményesek hitelesek, önmagukat elfogadják és példaképként ösztönözik másokat.



Négyes típus: Az Individualista. Az ilyen személyiségű emberek introvertáltak, romantikusak, érzelmileg őszinték, egyéniek és feltárlakozók. Visszafogott, csendes, befelé forduló emberek, gyakran túlzottan is elemzik önmagukat és változékonny a hangulatuk. Ennek oka, hogy rendkívül sebezhetőek, ugyanis tökéletlennek érzik magukat. Ezért gyakran másoktól visszavonultak és képesek önsajnálathoz merülni. Legjobb formájukban az egészséges individualisták kreatívak, akik önmaguk megújítására és élményeik átférmálására képesek.

Ötös típus: A Vizsgálódó. Az ilyen személyiségű emberek kíváncsiak, éles látásúak, éberek, intellektuálisan és elmélyültek. Újító hajlamúak és függetlenek, képesek komplex elméletek felépítésére és az aktív koncentrációra. Gondolataikkal és képzeletbeli építményeikkel túl sokat foglalkoznak, ilyenkor hajlamosak elszakadni a valóságtól és elszigetelődni, feszültté és túlfeszítetté válhatnak. Legjobb formájukban az egészséges vizsgálódók úttörők és látók, akik korukat megelőzve képesek új módon látni a világot.

Hatos típus: A Lojális. Az ilyen személyiségű emberek felelősségteljesek, szorgalmasak, megbízhatóak, biztonságra törekvők és elkötelezettek. Olykor határozatlanok, döntésképtelenek, óvatosak, reaktívak, dacosak és lázadók is lehetnek. Az önbizalomhiány és a gyanakvás gyakran gondot okoz számukra. Hajlamosak a stresszt folyamatosan fenntartani önmaguknak és panaszkodni emiatt. Legjobb formájukban az egészséges lojálisak lelkiileg stabilak, kiállnak mások mellett és bíznak önmagukban.

Hetes típus: A Rajongó. Az ilyen személyiségű emberek gyakorlatiasak, lelkesek, spontánok és optimisták. Mindig új élményeket keresnek, amelyek izgalmasak számukra, ettől azonban túlhajszolttá, fegyelmezetlenné, kimerültté és szétszórttá válhatnak. Az impulzivitás és a feszültség gondot okozhat az ő esetükben. Legjobb formájukban az egészséges rajongók jókedvűek, háláteltek, kiváló teljesítményt nyújtók és tehetségüket rendkívül hasznos célokra összpontosítják és használják fel.

Nyolcas típus: A Kihívó. Az ilyen személyiségű emberek jó problémamegoldók, határozottak, másokat védelmezők, erősek és magabiztosak. Gyakran kerülhetnek összetűzésbe másokkal, ugyanis úgy érzik, hogy a környezetüket nekik kell irányítaniuk és ennek fényében cselekszenek. Legjobb formájukban az egészséges kihívók nemes szívűek, akik rendkívüli önuralommal bírnak, és erejüket arra használják fel, hogy mások életét jobbá tegyék.

Kilences típus: A Béketeremtő. Az ilyen személyiségű emberek lelkiileg kiegyensúlyozottak, elfogadóak, háttérben maradók, kényelmesek, bizalommal telik, lazák, kedvesek, jó természetűek és segítőkészek. Arra törekcszenek, hogy az élet minden területén elkerüljék a konfliktusokat, ezért hajlamosan mások akaratának túl könnyen engedni, eltunyulni és teljesen visszaszorítani a nyugtalanító dolgokat. Emellett passzívvá és makacssá is válhatnak. Legjobb formájukban az egészséges béketeremtők mindenre fogékonyak, rendíthetetlenek és képesek arra, hogy elsimítva az ellentéteket összehozzák az embereket (Riso, 2011).

1.5.4 A típusok fő félelmei

1. Félelem attól, hogy rosszak, romlottak, gonoszak vagy hibásak vagyunk.
2. Félelem attól, hogy nem vagyunk méltók a szeretetre.



3. Félelem attól, hogy belső értékek nélküli, értéktelen lények vagyunk.
4. Félelem attól, hogy nincs identitásunk vagy személyes fontosságunk.
5. Félelem attól, hogy haszontalanok, tehetetlenek vagy hozzá nem értők vagyunk.
6. Félelem attól, hogy támogatás vagy útmutatás nélkül maradunk.
7. Félelem attól, hogy szükségét szenvedünk vagy fájdalmat élünk át.
8. Félelem attól, hogy mások ártanak nekünk vagy irányítanak bennünket.
9. Félelem a világgal való kapcsolat elvesztésétől, a széthullástól.

1.5.5 A típusok fő vágyai

1. Vágy az integritásra (kritikus perfekcionizmussá silányul).
2. Vágy a szeretetre (a nélkülözhetetlenség szükségletévé silányul).
3. Vágy arra, hogy értékesek legyünk (a siker hajhászásává silányul).
4. Vágy arra, hogy önmagunk legyünk (szibaritizmussá silányul).
5. Vágy arra, hogy kompetensek legyünk (haszontalan specializációvá silányul).
6. Vágy a biztonságra (meggyőződésekhöz való kötődéssé silányul).
7. Vágy a boldogságra (kétségbeesett légvárépítéssé silányul).
8. Vágy az önvédelemre (állandó harccá silányul).
9. Vágy arra, hogy békében legyünk (makacs nemtörődömséggé silányul) (Riso, 2011).

A személyiség ismerete a mérnökök esetében is kiemelkedően fontos. Pethő Anikó megfogalmazásában "egy igazán versenyképes mérnök összeszedett személyiség, aki remekül képviseli saját magát. Együttműködő és jó érdekérvényesítő készséggel rendelkezik. Nem elégszik meg vele, ha csak ő érti a szakmai lépéseket, hanem képes mindezt közérthetően kommunikálni a csapata és a környezete felé is. Mindemellett képes a kereteket is szem előtt tartó kreativitásra" (Takács, 2014).

Posfai Tünde, HR vezető ezzel kapcsolatban az alábbiakban fogalmaz: „Pozícióink többségében embereket kell irányítani, valamint tartani kell a kapcsolatot a megrendelőkkel és a kivitelezőkkel egyaránt. Ezért nem elegendő a szakmai tudás, a precizitás és a mérnöki szemlélet. Fontos, hogy tudjon az emberekkel bántani, és megnyerő ugyanakkor határozott legyen.” Emellett Farkasné Takács Ágnes szavaival élve „nagyon fontos a szakmai alázat, a projektszemlélet, a célorientáltság, a prezentációs készség” (Oroszi, 2005).

Levonhatjuk tehát azt a következtetést, hogy a mérnököknek is kiemelkedően fontos a személyiségismeret mind az egyéni, mind pedig a csoportmunka során. Ahhoz, hogy tisztában legyünk személyiségünkkel elsőként tesztek segítségével felmérhetjük azt, majd a kapott eredményt tanulmányozva erőseinket tovább erősítve, illetve hiányosságainkat fejlesztve a megfelelő szakmai tudás birtokában versenyképes szakemberekké válhatunk.



1.6 Esettanulmány

Kovács Lajos esete

„Ez egyszer túl messzire ment” - mondta Kiss Péter. „Lehet, hogy az egyik legjobb értékesítési menedzser lehetne, de olyan a vállalatban belül, mind elefánt a porcelánboltban. Először felfordította a keleti régiót, most pedig a Műszaki Osztályt háborította fel. Most már jól ki kell őt osztani.” Nagy Béla letette a telefont. Ez volt a Kovács Lajosról folytatott harmadik indulatos telefonbeszélgetés két héten belül. Nagy Béla helyi területi menedzser volt a megye vezető elektromos alkatrész gyártó cégénél, és Kovács Lajos egyike a hozzátartozó három értékesítési menedzsernek. Az első ilyen telefon Lakatos Mihály hívása volt, aki a keleti terület értékesítési menedzsere, de azóta már Márton Béla, a nyugati terület értékesítési vezetője is panaszkodott. Lakatos Mihály azt állította Lajosról, hogy elorozott egy nagyobb megrendelést a keleti területek egyik vezetőjétől. Béla említette ezt Lajosnak amikor összefutottak, de Lajos ingerülten azt válaszolta, hogy kapott egy rendelést a vállalattól és végső soron csak ez számít. Arra nem volt lehetőség, hogy a részleteket megbeszéljék és Béla elhatározta, hogy Lajossal egy komolyabb beszélgetést kell folytatnia a következő, Lajos területén végzendő látogatás során. A második hívás pont ma reggel volt. A műszaki menedzser ma telefonált, aki arról panaszkodott, hogy Lajos beviharzott az irodájába, és erőszakosan követelt egy analízist egy villamossági alkatrész mintadarabról egy nagyobb vevő számára. Amikor azt mondta Lajosnak, hogy az éppen aktuális munkaütemterv miatt erre azonnal nincs lehetőség, Lajos azt válaszolta, hogy a Műszaki Osztály azért van, hogy teljesítse az ilyen kéréseket, nem azért, hogy egész nap ücsörögjenek és teázzanak, majd odadobta a mintát az asztalra, és elment. Nagy Bélának sikerült megbékíteni a műszaki menedzsert és aki még abba is beleegyezett, hogy elkészíti Lajosnak az analízist amint tudja. Azonban a műszaki menedzser nyilvánvalóan dühös volt, ami arra késztetette, hogy panaszkodjon Kiss Péternek, Nagy Béla főnökének, ennek következménye volt az indulatos hívás. Nagy Béla most egy dilemmával áll szemben. Lajos és csapata az egyik legjobb eredményekkel rendelkező csoport a cégnél. Törekvő személyiség és tudtára adták, hogy ezzel az értékesítési eredménnyel számíthat arra, hogy a közeljövőben előléptetik. Bár Béla valószínűleg zokon vette az őt ért kritikákat, ha nem javítja ki hibáit, várhatóan nem fogják előléptetni. Ebben az esetben azonban a cég elveszítheti egyik legjobb eladóját, éppen akkor, amikor a legfőbb versenytársa várhatóan piacra fog dobni egy olcsóbb rivális terméket. Ugyanakkor érdekes eredményt mutatott a nemrégiben elvégzett formális teljesítményértékelés, melynek keretében a cégnél dolgozó vezetők értékelték beosztottjaik munkáját, ezzel párhuzamosan az értékelték is értékelték önmagukat. Az értékelés során bizonyos jellemzőket egy ötfokozatú skálával minősítettek, jóval átlagon aluli, átlagon aluli, átlagos, átlagon felüli, és jóval átlagon felüli kategóriákkal. Vizsgált jellemzők: szaktudás, elkötelezettség, viselkedés, kezdeményezőkészség, problémamegoldó készség, eredmény. Nagy Béla területi menedzser értékelése és Kovács Lajos értékesítési menedzser önértékelése Lajos teljesítményével kapcsolatban nagy eltéréseket mutatott, melyet az alábbi táblázat foglal össze.

Jellemzők	Nagy Béla	Kovács Lajos
Szaktudás	4	5
Elkötelezettség	4	4
Viselkedés	2	5
Kezdeményezőkészség	4	5
Problémamegoldó készség	4	5
	28	



Eredmény

5

4

Kérdések:

- a.) Rajzolja fel a cég szervezeti ábráját!
- b.) Milyen személyiségtípusokba sorolja Lajost?
- c.) Lajos esetében milyen konkrét munkavállalói kompetenciákat tud beazonosítani?
- d.) Lajos munkakörét ismerve milyen munkavégző képességeket kellene tudni mérni?
- e.) Melyek Lajos előnyös és hátrányos tulajdonságai?
- f.) Milyen típusú teljesítményértékelést használtak?
- g.) Milyen hibák fordulhattak elő az értékelés során?
- h.) Miért eltérő a két értékelés?
- i.) Képzelve magát Béla helyébe! Ön, mint felelős vezető milyen eszközökkel oldaná meg a problémát?
- j.) Milyen konkrét tréningre küldené Lajost? A tréning terjedjen ki a következőkre:
 - A kommunikáció fejlesztése
 - Problémakezelés, döntés
 - Csapatépítés, csapatmunka
 - Foglalkozás a munkatársakkal
 - Változásmenedzsment.

Határozza meg konkrétan a tréning célját! (gti.ektf.hu, 2015)



2. IDŐGAZDÁLKODÁS

A megfelelő időbeosztás elkészítésének segítségével hatékonyabbá tehetjük a saját munkánkat az élet minden területén. Az időgazdálkodás gondolatrendszere és a témakörébe tartozó technikák segítségünkre lehetnek abban, hogy a munkavégzésünk és életvitelünk során azokat az elveket alkalmazzuk, amelyek az általunk fontosnak tartott értékekkel összhangban vannak.

2.1 A nem megfelelő időbeosztás tünetei

Az alábbi táblázatban szereplő kérdésekre adott válaszokból kiderül, hogy ki mennyire képes uralni a saját idejét.

2.1 táblázat: A nem megfelelő időbeosztás tünetei

Tünetek	Állítások	Igaz	Nem igaz
Túlóra	Sokan panaszkodnak munkahelyi túlterheltségről, időhiányról.		
Stressz	A nagy felelősség, a hatalmas mennyiségű munka, a rövid határidők és a teljesítménnyel szembeni egyéb követelmények időhiányt és stresszt okoznak.		
Akciók helyett reakciók	Sokan nem maguk dolgoznak, hanem mások dolgoztatják őket, azaz szabják meg feladataikat, így már csak reagálni tudunk dolgokra, ahelyett, hogy magunk által meghatározott cselekvéseket tennénk. Az ügyfelek, a főnökök, a munkatársak, a telefonok miatt erre már nem jut időnk.		
Zavaró tényezők	Sok ember tulajdonképpen a munkáját csak munkaidő után végzi. Napközben nem talál időt rá, mert túl sok a zavaró elem.		
Kevés szabadidő	Sokakat leginkább a munka és a szabadidő konfliktusa gyötör. Azt az időt, amit munkára és túlórára fordít nem töltheti családjával, kikapcsolódással.		

(Forrás: Mancini, 2003)

Amennyiben az állítások többségét munkája során tapasztalja és igazzal válaszolt rájuk, úgy jobban kell az idejével gazdálkodnia és javítania kell az időbeosztásán. Ebben segíthet az úgynevezett idő tolvajok ismerete.

2.2 Az idő tolvajok

Miután felismertük, hogy nem megfelelő időbeosztással dolgozunk ennek javítására az első lépés beazonosítani és felismerni a ránk érvényes idő tolvajokat. Ennek segítségével tisztázhatjuk azokat a tényezőket, amelyek kiküszöbölése vagy rendszerbe foglalása hatékonyabb munkavégzés eredményez.



2.2 táblázat: Az idő tolvajok

Idő tolvajaim	Szinte mindig	Gyakran	Néha	Szinte soha
A telefon állandóan zavar, a beszélgetések sokszor feleslegesen hosszúak nyúlnak.				
A kívülről és a cégen belülről érkező látogatók miatt gyakran saját munkámhoz hozzá sem jutok.				
Az egyértelmű szakmai és személyes célok kitűzése hiányzik az életemből, így nem látom értelmét a napi munkámnak.				
Időbeosztásomat és a határidőket sokszor csak jelentős időzavarral tudom tartani, vagy előre nem látható dolgok miatt vagy, mert túl sokat vállalkoztam magamra.				
Nagy jelentőségű vagy időigényes feladataimat halogatom, vagy nagyon nehezen tudom elkészíteni.				
Nem határozok meg fontossági sorrendet a feladataim között, ide-oda kapkodok, túl sok feladatot próbálok egyszerre intézni, így a legfontosabbakra már nem tudok koncentrálni.				
Nehezemre esik másoknak nemet mondani, ha valamire megkérnek, így a saját munkám háttérbe szorul.				
Hiányzik az önfegyelmem a vállalt munka végrehajtásához.				
Ritkán ruházok át másokra feladatokat, így sokszor olyan munkát végzek, amit másoknak kellene és lehetne elvégezni.				
Nagy az asztalomon tornyosuló papírhegy, mert a levelezés és olvasás sok időmet elveszi, így sokszor halogatom. Az asztalom áttekinthetősége ezzel együtt katasztrofális.				
A megbeszélések feleslegesen hosszúak, ráadásul számomra nem kielégítő eredménnyel zárulnak.				
A másokkal való kommunikáció sokszor hiányos. A késett információk a				



súrlódások, félreértések forrásaivá válhatnak.				
Számolja össze oszloponként az igen válaszokat!				
Szorozza meg a kapott összegeket!	*0	*1	*2	*3
Az ön összpontszáma:				

(Forrás: Mancini, 2003)

Értékelés:

0-17 pont: Idejét nem tervezi, hagyja, hogy mások sodorják. Sem saját magát sem másokat nem tud helyesen irányítani. Új és sikeres élete kezdődhet az időgazdálkodás elsajátításával.

18-24 pont: Megpróbálja az idejét kézben tartani, de nem elég következetes ahhoz, hogy ez a várt eredményt hozza.

25-30 pont: Jól gazdálkodik az idejével, de még van javítani való.

31-36 pont: Gratulálunk! Példakép lehet mindenki más számára, aki meg akarja tanulni, hogyan bánjon jól az idejével.

Az idő tolvajokat két fő csoportba sorolhatjuk:

Környezeti hatások következményeként jelentkező időrablók:

- Félbeszakítanak a munkában
- Szervezetlen főnökök
- Nem világos munkaköri leírás
- Ütköző prioritások
- Baráti és munkakapcsolatok összekeveredése
- Szükségtelen értekezletek
- Rossz kommunikáció
- Mások tévedése
- Túl gyakran változó prioritások
- Berendezések meghibásodása
- Bürokratikus korlátok
- Alacsony vállalati morál
- Rosszul kiképezett állomány
- Utasítási jog hiánya
- Telephelyek közötti utazás
- Túl sok feladat
- Határidők elmulasztása



- Gyűlések.

Saját magunkból eredő időrablók:

- Rossz beállítottság
- Fáradtság
- Személyes szervezetlenség
- Szórakozottság
- Nem figyelünk oda másokra
- Egyszerre túl sok dolgot akarunk elvégezni
- Határozatlanság
- Felesleges időtöltés másokkal
- Önfegyelem hiánya
- Félig befejezett dolgok
- Perfekcionizmus
- Halogató
- Külső elfoglaltságok
- Rendetlenség a munkahelyen
- Rosszul vagy egyáltalán nem delegálunk feladatokat
- Ködös célok
- Rossz tervezés
- Papírtologató
- Állandó aggodás

Fentiek közül a leggyakoribb 5 idő tolvaj a következő:

- Megszakítások
- Halogató
- Túl gyorsan változó prioritások
- Rossz tervezés
- Válaszokra való várakozás (Mancini, 2003).

2.2.1. A megszakítások kezelése

A sikeres időgazdálkodás egyik legfontosabb alapja, hogy mennyire tudjuk a figyelmünket az általunk elvégzendő feladatokra összpontosítani, illetve hogy mennyire hagyjuk, hogy mások félbeszakítsanak vagy megzavarjanak.

A felsővezetők esetében ritkábban jelentkezik ez a probléma, akiket leginkább érint azok az alsóbb szervezeti szinteken lévő vezetők. Ennek egyik oka, hogy az alsó és közép szinten lévő vezetők nagyobb számú beosztottal kerülnek közvetlen kapcsolatba munkájuk során, ugyanis az ő munkájuk részét inkább a mindennapos tervezés teszi ki. A másik oka pedig, hogy rendszerint kevésbé nyugodt a munkaterületük és nem mindig biztosított az irodai segítségük sem, így kevésbé tudják kiszűrni a munkamegszakításokat. A gyakori



munkamegszakítások az ő esetükben is elégedetlenséghez és stresszhez vezethetnek, így fontos azoknak a technikáknak az ismerete, amelyekkel képesek kiszűrni a félbeszakításokat. Ehhez viszont ismerniük kell a félbeszakítások csoportjait is, melyek esetében három kategóriáról beszélhetünk:

Szükségtelen megszakítások: erről akkor beszélhetünk, ha valaki azért keres fel bennünket (akár személyesen, akár telefonon keresztül), mert azt hiszi, hogy mi vagyunk az ügyért felelős személyek, vagy rendelkezünk az ő számára szükséges információkkal vagy pedig érdekel minket, amit mondani akar. Ha ezek közül egyik sem áll fenn, akkor szükségtelen megszakításról beszélünk. Az ilyen megszakításokat kétféleképpen kezelhetjük, vagy rövidre zárjuk, vagy már eleve próbáljuk ezeket a helyzeteket elkerülni.

Szükséges félbeszakítások: ebben az esetben mi vagyunk az ügyért felelős személyek, vagy rendelkezünk a szükséges információkkal, vagy mi felelünk az adott dologért, vagy pedig érdekel minket. A szükséges félbeszakításokkal foglalkozni kell annak érdekében, hogy a munkafolyamat zavartalanul tudjon haladni.

Nem megfelelő időben történő megszakítások: ebben az esetben az időpont teljesen alkalmatlan és nem megfelelő. Ekkor meg kell állapodni a mindkét félnek legmegfelelőbb időpontban.

Annak a felismerésében, hogy a megszakítás melyik csoportba tartozik és ezáltal hogyan kezeljük a célzott kérdés feltétele a megfelelő módszer, amellyel a megszakítás valódi célját tudjuk feltárni. A kérdésre kapott válasz alapján értékelni tudjuk a félbeszakítás milyenségét és ennek alapján tudunk cselekedni.

A megszakítások kiküszöbölésre is számos módszer létezik, melyek közül az alábbiak eredményesek lehetnek:

- **Szakítsa félbe beszélgetőpartnerét, amennyiben szükséges!** Bár néha kellemetlen pillanatokat szerez ezzel magának, de megéri az így nyert szabad perceket tekintve.
- **Ne tegye magát túlságosan elérhetővé!** Bár a nyitott iroda ajtó egyfajta nyitottságot és vezetési stílust jelez, ha fontos dolga van, zárja be az iroda ajtaját.
- **Vegye rá munkatársait, hogy jelentkezzenek be előre!** ezzel az alkalmi csevegők jól kiszűrhetők.
- **Legyen tömör!** Fogalmazzon összeszedetten és álljon fel, ha mondani valója végére ért, ezzel is jelezve a beszélgetés végét.
- **Ütemezze be beszélgetős kedvű kollégáit!** Adjon meg konkrét időpontokat, lehetőleg pihenő percei terhére, amikor fogadni tudja őket. Használja a kávé szüneteket és az ebédidőt.
- **Kerülje a szocializáció elősegítését!** Amennyiben irodájában kényelmes fotelek, édességes és gyümölcsös tálak fogadják a belépőt, azzal elősegíti hosszabb ott tartózkodását (Mancini, 2003).

2.2.2 A halogatás

A halogatás önhibából elkövetett időpazarlást jelent, amely egyik leggyakrabban fordul elő. Két formáját különböztethetjük meg, melyek az alábbiak:

- **tudatos halogatás:** ebben az esetben tisztában vagyunk azzal, hogy halogatunk



- **nem tudatos halogatás:** nem vesszük észre a halogatást.

A halogatásnak több lehetséges okát is megkülönböztetjük. Az egyik oka, hogy olyan feladatokat kell elvégeznünk, amely nem kedvünkre valók, így ilyenkor természetes reakciónk, hogy elodázzuk azokat. Ennek azonban megvan az a veszélye, hogy csökken a produktivitásunk és ezzel együtt az önbecsülésünk is. A másik lehetséges ok, hogy egyes feladatok túlságosan nyomasztónak tűnhetnek időigényük, méretük vagy jelentőségük miatt, Henry Ford szerint azonban „minden nehéznek tűnő feladatot kevésbé nyomasztóvá tehetünk, ha apró teendőkre bontjuk”. Szintén halogatást kiváltó okként jelenhet meg a túlzott felelősségérzet egy-egy feladat kapcsán, az információhiány, a nem egyértelmű célok, a szervezetlenség és a kudarcától való félelem. A halogatások elkerülésének számos módszere létezik, melyek közül eredményesek lehetnek az alábbiak:

- Határidőt állapítunk meg, amivel sürgősséget teremtünk olyan feladataink esetén is, melyek előtte nem tűntek sürgősnek.
- A feladatot a legkellemetlenebb részével kezdjük, ez lehetővé teszi, hogy várakozással tekintsünk a feladat hátralevő részeire.
- Jutalmazzuk meg magunkat a teljesítésért! Ez a feladat minél gyorsabb befejezésére ösztönöz (Mancini, 2003).

2.2.3. A prioritások gyakori változása

A prioritások gyakori változtatása olyan munkahelyen fordulhat elő gyakran, ahol nagyon gyorsan történnek a dolgok. Ilyenkor a vezetés vagy a menedzsment arra törekszik, hogy mindig más helyen vesse be a szervezet erőforrásait a kialakult helyzetektől függően. A kísérletek és tapasztalatok azt mutatják, hogy a prioritások gyors váltakozása ellenséges hangulatot, ingerültséget vagy apátiát is okozhat. Ennek elkerülése érdekében hogyha a prioritások gyakori változása nem látjuk át a feladatunk célját, akkor jelezzük ezt a vezetőnknek (Mancini, 2003).

2.2.4. A rossz tervezés

Amennyiben nem tervezzük meg a feladataink megfelelő sorrendjét azok prioritására támaszkodva, úgy könnyen halogatásba eshetünk. A megfelelő tervezéssel időt takaríthatunk meg, szervezettebbé válhat a munkánk és ezáltal a halogatások is kiküszöbölhetőek (Mancini, 2003).

2.2.5. A válaszokra való várakozás

Ezt az idővesztést a környezet kényszeríti ránk. Léteznek olyan technikák, amelyek segítségünkre lehetnek.

- Hívjuk fel a személyt, akinek a válaszára várunk és magyarázzuk meg neki a dolog kiemelt fontosságát. Kérjük segítségét az információ mihamarabbi megszerzésében!
- Kérdezzük meg, hogy miben segíthetjük őket, hogy megkapjuk tőlük, amire szükségünk van!
- Ha magasabb vezetői szinten áll az ügy, kérjük felettesünk segítségét. Legyünk állhatatosak!
- Gondoskodjunk arról, hogy az érintettek valóban elérhessenek, ha készen vannak a válasszal.



- Végül, ha úgy látjuk, hogy semmit nem tehetünk, kezdjük a következő feladatba! (Mancini, 2003)

2.3 A céljaink meghatározása

A sikeres, hatékony és eredményes működés, időgazdálkodás mind a munka, mind pedig a magánélet területén nagymértékben függ attól, hogy milyen elérendő célokat tűzünk ki magunk elé és mennyire világosan határozzuk azokat meg. Ahhoz, hogy tudjuk, merre kell elindulnunk, tudnunk kell, hogy hová akarunk eljutni. Az alapvető célok meghatározása nélkül az ember irányvesztetté válik, és nem tudja rendbe szedni, rangsorolni feladatait.

A világosan és egyértelműen megfogalmazott célok irányt mutatnak és egyben motiválnak is bennünket a végrehatásra. Illetve munka közben a tevékenységeink kontrollálásában is segítenek.

Első lépésként tehát a szakmai és személyes céljainkat fogalmazzuk meg és foglaljuk írásba. A célok elősegítik erőink összpontosítását a valódi súlypontokra. Egyértelműen tisztázzuk céljainkat. Írjuk le minden szakmai és személyes célunkat, melyet a közelebbi vagy távolabbi jövőben szeretnénk elérni. Ebben segítségünkre lehet a 2.3-as táblázat.

2.3 táblázat: Szakmai és személyes célok meghatározása, célrendszer

Milyen szakmai célokat kíván elérni?		Milyen személyes célokat kíván elérni?	
Karrier cél:	Lépések a cél elérése érdekében	Életcél	Lépések a cél elérése érdekében
Szakmai célok:	Intézkedések a cél elérése érdekében	Kívánságok, vágyak:	Intézkedések az elérésükre:
Munkahelyi célok:	Beosztásommal járó főbb feladataim	Egyéb személyes célok:	Megszerzendő tapasztalatok, megteendő dolgok

(Forrás: Mancini, 2003)

2.4 A tervezés

Amennyiben a céljainkat meghatároztuk, úgy ehhez igazodva a tervezés szakaszt is végrehajthatjuk, amely a sikeres időgazdálkodás alapját jelenti. Ennek első lépéseként tudatos rendbe kell tennünk a célok elérését szolgáló feladatainkat, azaz megtervezzük, hogy mit, mikor és mennyi ideig akarunk csinálni.

A tervezésnek azon felül, hogy elősegíti a megfelelő időgazdálkodást számos előnye létezik, melyek az alábbiak:

- a szakmai és személyes célok könnyebb, gyorsabb elérése
- kevesebb hajsza és stressz, több előre látható elem a nap folyamán
- időmegtakarítás és időnyereség a valóságban fontosabb feladatok és célok (vezetési feladatok, munkatársak, alkotó munka, család, szabadidő) számára



- a programok, feladatok, tevékenységek áttekinthetőbbé válnak.

A terv elkészítésekor figyelembe veendő szempontok közül az egyik legfontosabb az írásbeliség. Az írásos tervkészítés az alábbi érvekkel támasztható alá:

- a tervek áttekinthetősége csak írásos forma esetén adott, különös tekintettel a komplex tevékenységekre
- ha leírtuk, már nem kell fejben tartani
- hasznos lélektani hatása az írott terveknek az ösztönző erő, hiszen mindenkinek örömet okoz, ha egy feladatot kipipálhat, s ha a saját maga által kitűzött ütemtervet a nap végén sikerrel lezárhatja
- amit egyszer papírra vetettünk sokkal nehezebben írjuk felül, változtatjuk meg segíti az összpontosítást
- a terv segítségével jobban meg tudjuk becsülni feladataink időigényét, csökkennek a fennakadások miatt elvesztegetett percek s ezáltal tudunk tartalék időt kalkulálni a váratlan eseményekre is
- a napi lista ellenőrzésével elkerülhetjük, hogy este lefekvéskor kelljen a homlokunkra csapni az elfelejtett feladatok miatt
- a tervek dokumentációként is szolgálhatnak kérdéses esetek visszaellenőrzésénél (Mancini, 2003).

2.4.1 A tervkészítés folyamata

A tervek elkészítésének folyamata négy fő lépésből áll, melyeket végigkövetve eljuthatunk a célunk kitűzésétől egészen a cselekvéseket meghatározó és tartalmazó akciótervig.

1. lépés: Tevékenység lista készítése

A naponta elvégzendő feladatok felsorolását jelenti, melyek közé csak azokat soroljuk be, amelyeket el kell és/vagy el is tudunk végezni.

Ezeket a feladatokat tovább csoportosíthatjuk, melyek alapján megkülönböztethetünk elintézetlen ügyeket, új, napi munkákat és időszakosan visszatérő feladatokat is. A csoportokat különböztessük meg más-más jelöléssel (például színek segítségével) és ezek alapján az egyes csoportokba tartozó feladatok esetében is alkalmazzuk a megfelelő jelöléseket.

2. lépés: A tevékenységek időtartamának megtervezése

Az időtartamok feladathoz rendelése nem könnyű, de talán korábbi tapasztalataink segítenek előzetes becslést adni. Az időigény megtervezésénél legyünk nagyvonalúak, mert kevés időt hagyunk magunknak, akkor eltűnik a sikerélmény s ezzel együtt a motivációs hatás, amennyiben nem sikerül feladatainkat időre befejezni. Ugyanakkor tartsuk szem előtt azt is, hogy a munkaidő többnyire 8 órás, tehát tervünk ennek a felső korlátnak kell, hogy megfeleljen. Tapasztalatok szerint az is általánosan elmondható, hogy ha több időt hagyunk magunknak egy adott feladatra, akkor azt igénybe is vesszük a végrehajtásnál, esetleg megszakítást megengedve.

Ha tehát reálisan felmérjük az időigényt, és nem hagyunk túl sok ráhagyást, akkor a kiszabott idő ösztönzésre is alkalmas, illetve arra kényszeríti a dolgozót, hogy ne hagyja magát megzavarni, megszakítani mások és más ügyek által.



3. lépés: Tartalékidő tervezés

A már említett megszakítások összpontosított kezelésére ad lehetőséget, ha hagyunk úgynevezett tartalék időt ezek megoldására is. Ennek érdekében a rendelkezésre álló időnek csak egy részét (tapasztalatok szerint 60%-át) célszerű az időtervezés eszközeivel beosztani. Ahhoz, hogy ez a rendszer működjön, értesítenünk kell az érintetteket, vagyis azokat a személyeket, akikkel munkakapcsolatban állunk. Ha ugyanis ők nincsenek tisztában új időbeosztásukkal, akkor hasznos perceket veszíthetünk el, amíg személyenként elmagyarázzuk azt.

4. lépés: Utólagos ellenőrzés

Azon feladatok esetén, melyek már sokadszor kerülnek át más napokra, érdemes felülvizsgálni vajon valóban hozzánk tartozik-e, nem oldódott-e már meg, vagy megkeresni milyen más okból szerepel még mindig megoldatlanul a tevékenység listánkon (Mancini, 2003).

2.4.2 Az Eisenhower-elv

A módszer kidolgozása Dwight Eisenhower, amerikai tábornok nevéhez fűződik és a feladatok felosztásán alapszik a 2.4 táblázat alapján.

2.4 táblázat: Eisenhower felosztása

	Sürgős	Nem sürgős
Fontos	Első helyen kezelendő és több időt kell szánnunk rá.	Illesszük be az időrendünkbe a rutinfeladatok mögé, de szánjunk rá jelentősebb időt.
Nem fontos	Ha nincs sürgős és fontos feladatunk, akkor kezdjük ezekkel a napot és oldjuk meg őket rövid idő alatt.	Ilyen feladatok nem igazán léteznek. Ha mégis akad ilyen, szabaduljunk meg tőle minél hamarabb.

(Forrás: Mancini, 2003)

Aktív feladatoknak nevezzük azokat, amelyeket munkánk céljának elérése érdekében feltétlenül meg kell csinálnunk. Ezek általában kreatív gondolkodási s ezzel együtt hosszabb időt igénylő feladatok, melyeket fontosságuk miatt emelünk ki. Ezeket a feladatokat más néven fontos feladatoknak is nevezzük.

Rutin feladatoknak nevezzük azokat, amelyek napi törődést igényelnek, mert a hétköznapi akadályok csak így léphetők át. Ahogyan azt elnevezése is mutatja, idősebb kreativitást nem igényel végrehajtásuk, részben gyakori ismétlődésük miatt. Időszükségletük alacsony, rövid határidejük miatt azonban célszerű kiemelt kezelésük. Ezeket a feladatokat más néven sürgős feladatoknak is nevezzük.

A feladatok Eisenhower szerinti felosztására azért van szükség, mert a különböző típusba tartozó feladatok különféle kezelést igényelnek az időgazdálkodás szempontjából.

Miután elkészítettük tevékenységlistánkat két csoportra kell osztani azokat, aszerint, hogy aktív- fontos vagy rutin tehát sürgős feladatokról van szó. A megkülönböztetés azért, fontos, mert a két csoport másfajta kezelést igényel az időgazdálkodás szempontjából.



2.4.3 Az ABC elemzés módszere

Az ABC elemzés szintén az egyes feladatok csoportokba sorolásán alapuló módszer. Ez alapján megkülönböztet A, B és C kategóriákat. A gyakorlat legtöbbször azt mutatja, hogy a napi idő legjelentősebb részét az elhanyagolható fontosságú ügyekre (C) pazaroljuk, amit rendszerint valamely létfontosságú feladat (A) rovására teszünk.

Az elv szerint a sikeres időgazdálkodás alapja, hogy feladataink ABC kategorizálását követően azok megfelelő kezelését következetesen betartsuk az alábbiak szerint:

'A' feladatok: Ezek a legfontosabb feladatok, melyeket a személy csak egyedül vagy felelős csoporton belül végezheti, nem ruházhatja át másra. A betöltött beosztás ellátása szempontjából ezek képviselik a legnagyobb értékeket.

'B' feladatok: Ezek átlagos fontosságú és átruházható feladatok.

'C' feladatok: A munkakör ellátásában a legkisebb értéket képviselő feladatok, melyek jó része átruházható. Ez nem azt jelenti, hogy a C feladatokkal egyáltalán nem kell foglalkoznunk, csupán annyit jelent, hogy azok elintézésével nem szabad túl sok időt eltöltenünk, és megfontolandó, hogy egyáltalán nekünk kell-e elvégezni, vagy rutin jellege miatt bátran átruházhatjuk valamelyik beosztottunkra is.

A kategorizálás egyben azt is megmutatja számunkra, hogy hogyan osszuk be időnket az adott feladatcsoport kapcsán. A tapasztalatok azt mutatják, hogy minden napra 1-2 'A' feladatot szabad csak betervezni, 'B' típusú feladatokból 2-3-at, míg a 'C' csoportra a maradék időt, kb. 1 órát célszerű hagyni.

Feladatainkat tehát rangsorolásukkal kiegyensúlyozott arányban, helyes fontossági és időrendi hajtsuk végre. Ha ezt következetesen betartjuk, jelentős javulásra számíthatunk időgazdálkodásunkban.

Összegzőképpen a rangsorolás eszköze az alábbi útmutatást adja számunkra:

- Először csak a fontos vagy szükséges feladatokkal foglalkozzunk!
- Ha szükséges a feladatokat sürgősségi sorrendben dolgozzuk fel!
- Mindig egy feladatra összpontosítsunk!
- Minden olyan feladatot hárítsunk el vagy ruházzuk át, melyet mások is elvégezhetnek!
- A tervezési időszak végére (a nap végére) legalább a legfontosabb feladatokat intézzük el!
- Azokat a feladatokat, melyek minket és teljesítményünket mérik, ne hagyjuk elintézetlenül! (Mancini, 2003).

2.5 A megfelelő időgazdálkodás egyéb segítői

A határidő napló: A határidő napló az egyik legfontosabb eszköz, melyben mindenki rögzítheti tervezett programjait, feladatait. Egyrészt segítséget nyújt a teendők listájának láthatóvá tételében, mellyel megelőzhető az egy napra túl sok feladat bezúfolása. Egy határidőnaplóban már a feladatok sorrendje és a rájuk szánt idő is megjeleníthető.

Időterv napló: Ez többet takar, mint egy határidő napló, mivel a feladatok fontossági sorrendjét és átadását is rögzíthetjük benne. Az időterv napló több részből áll, ezáltal több



funkciót valósít meg egyszerre, mint például címjegyzék, telefonkönyv, emlékeztető, tervezési és ellenőrzési eszköz. Kivehető lapokból áll, segítségével a már korábbi fejezetben említett írásbeliség elve megvalósítható. A tervekről, utasításokról és legfontosabb programokról állandó és teljes áttekintést biztosít. Felépítése az alábbi:

- Naptári rész: éves naptárral, tervezési nyomtatványokkal, előjegyzési lapokkal a következő napokra, hetekre.
- A szakmai és személyes adatok egy része: nyomtatvány és jegyzetlapokkal, listákkal és információkkal, pl. programok tervezése, menetrendek, stb.
- Címjegyzék és telefonkönyv
- Általános rész: kapcsos tasakokkal ellátott tároló rész (Mancini, 2003) (Galambos, 2008).

2.6 Az időgazdálkodáshoz kapcsolódó és azt segítő feladatok

Számos feladat létezik, amelyek segítségével elsajátíthatjuk és begyakorolhatjuk a helyes időgazdálkodás technikáját.

2.6.1 Akcióterv

Készíts egy akció tervet arra vonatkozóan, hogy mit szeretnél megvalósítani az elkövetkező fél évben.

Az akciótervet excel táblázat formájában készítsd el és tartalmazza:

- a probléma leírását
- az intézkedést
- a felelősök megnevezését
- a határidőket
- a végrehajtás státuszát.

2.6.2 feladat

Olvasd el az alábbi szituációt, majd válaszd ki melyik a leghatékonyabb megoldás. Válaszodat írásban indokold. Ezután válaszd ki melyik a legkevésbé hatékony megoldás. Válaszodat itt is írásban indokold. Végül írd le mi a véleményed a másik két megoldásról. A PV vezetővel beszéljétek meg a szituációt.

Ön a kommunikációért felel részlegén, illetve a 3 tagból álló munkacsoportján belül. Három nappal az éves szabadsága előtt kap egy hatalmas, prioritást élvező feladatot. Még akkor is, ha az egész csapatát ezzel bízta meg, sem lesz ideje szabadsága megkezdéséig arra, hogy kizárólag ezzel foglalkozzon. A nyaralás átütemezése már túlságosan bonyolult lenne, mivel egy hosszú utazást tervezett be magának és családjának, ráadásul a jegyek sem visszaválthatók.

- a) Felhívja felettese figyelmét arra, hogy a nyaralás előtt nem lesz ideje ezzel az üggyel foglalkozni. Megoldási javaslatot kér, mely szerint vagy tolják el a határidőket, vagy nevezzenek ki más személyt a feladat ellátására.
- b) Elhatározza, hogy még a nyaralás előtt beleveti magát a munkába, nagyon korán érkezik, és későn megy haza. Arra ösztönzi kollegáit is, hogy adjanak bele mindent és vegyenek példát Önről.



- c) Felvázol egy forgatókönyvet a probléma megoldására. Kijelöli a munkatársait a feladatra, akik az ön távolléte alatt haladni tudnak vele. Visszaérkezésekor véglegesíti az anyagot.
- d) Úgy szervezi meg csapata munkáját, hogy be tudják azt fejezni határidőre távolléte idején. Ön részt vesz az előkészületekben, majd a legtapasztaltabb kollégáját állítja a feladat élére és kinevezi projektfelelősnek.

2.6.3 feladat

Olvasd el az alábbi szituációt, majd válaszd ki melyik a leghatékonyabb megoldás. Válaszodat írásban indokold. Ezután válaszd ki melyik a legkevésbé hatékony megoldás. Válaszodat itt is írásban indokold. Végül írd le mi a véleményed a másik két megoldásról. A PV vezetővel beszéljétek meg a szituációt.

Ön teljesen el van havazva és az e-mail fiókja is hamarosan megtelik. Emellett be kellene fejeznie a munkáját úgy, hogy 3 napja még csak a részlegvezetője e-mailjeit volt ideje megnyitni.

- a) Automatikus választ állít be a bejövő e-mailek esetében, mely így szól: „Három nap múlva leszek az irodában”.
- b) Időt szakít arra, hogy beprogramozza az e-mail fiókját, és alkosson egy automatikus iktatórendszert. Csak akkor fogja megnézni őket, ha több ideje lesz.
- c) Továbbra is csak az osztályvezető e-mailjeit fogja elolvasni, és a munkájára fog koncentrálni. Ha valaki mindenáron kapcsolatba akar lépni Önnel, telefonon mindig elérheti Önt.
- d) Úgy dönt, hogy szán egy órát arra, hogy gyorsan átnézze a bejövő üzeneteit, és prioritás szerint osztályozza őket.

2.6.4 ABC prioritás

A heti feladataidat írd össze egy excel táblázatba.

Ezután minden feladat elé írd egy A vagy B vagy C betűt az alábbi szabályok szerint

A: Azok elé a feladatok elé, amelyek igazán fontosak és sürgősek. Ezek azok a feladatok, amelyek, ha nem készülnek el időben, azoknak súlyos következménye lesz.

B: Ezek a kevésbé fontos feladatok, amelyek kevésbé súlyos következménnyel járnak.

C: A legkevésbé fontos és sürgős feladatok, melyeknek elmulasztása nem jár súlyos következménnyel.

Az „A” a „B” és „C” betűk mellé írd egy számot, ami a fontossági sorrendet jelölje!

Az excel táblázatban ezután könnyen egymás alá tudod rendezni a feladatokat fontossági sorrendben.

A különböző feladatok mellé írd egy határidőt.

A hét során próbálj eszerint a lista szerint dolgozni. Fókuszálj az „A” feladatokra, próbáld mielőbb elvégezni azokat, de közben figyelj az egyéb feladataidra is, mert a „B” feladatok idővel „A” feladattá válnak.

2.7 Mások tevékenységének megszervezése

Saját tevékenységeink megszervezése után fontos azzal is tisztában lennünk, hogy mások munkájának átszervezésében hogyan tudunk segíteni. Ez nem csak a vezetők esetében



fontos, hanem egyéb szervezeti szinteken dolgozók esetében is, ugyanis a munkatársaink munkáját is át kell szervezni, abban a reményben, hogy majd illeszkedni fog a miénkhez is.

A kettő között a kapcsolatot az átadásra kerülő feladatok teremtik meg, vagyis azon feladatok, melyekről időbeosztásunk elkészítése során kiderül, hogy nem feltétlenül hozzánk tartoznak. A feladatok átadását másoknak, akik képesek azt végrehajtani delegálásnak nevezzük.

Általánosan elmondható tapasztalat, hogy bármily túlterheltek is vagyunk is, nehezen válunk meg feladatainktól. Ennek okai az alábbiakban foglalható össze:

- Józanésszel végiggondolva számunkra időbeosztásunkon jelentősen javítana, ha ritkítani tudnánk feladatainkon. Ugyanakkor az is természetes, hogy első gondolatként az jelenik meg a fejünkben: Miért is adnám át, ha én magam olyan jól el tudom végezni. Lehet, hogy én csinálom a leghatékonyabban! Ez a leggyakoribb ok, ami miatt ragaszkodunk feladatainkhoz.
- Ezen túl még az is előfordulhat, hogy élvezzük ezt a tevékenységet, szeretünk vele foglalkozni.
- Végül pedig attól félünk, hogy a feladat átadásával elveszítjük a rálátásunkat a tevékenységre, megfosztjuk magunkat az irányítás lehetőségétől.

A fenti aggodalmak hamar szertefoszlának, ha a delegálást helyesen végezzük és betartjuk annak alapszabályait.

2.7.1 A delegálás szabályai

A szabályok előtt tekintsünk meg egy listát annak igazolására, hogy a jól végzett delegálás nem csak a mi, de kollégáink hasznára is válik.

A feladatok megosztása csökkenti a terheket, és az így nyert idő fontos feladatokra fordítható.

- Segíti a bevont munkatárs szakértelmének és tapasztalatának hasznosítását.
- Segíti a munkatársak képességeinek, kezdeményező kedvének, önállóságának és hozzáértésének fejlesztését.
- Kedvezően hat a munkatársak teljesítményérdekeltségére és a munkával való megelégedettségre.

1. szabály

Mindez azonban csak akkor működhet jól, ha a feladatokkal együtt a felelősséget és a döntés jogát is átadjuk. Legyen ez a delegálás első szabálya.

A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy ha egy feladatot átadtunk, akkor ne tartsuk továbbra is rövid pórázon az alkalmazottat. A legtöbbször nem tudjuk megállni, és folyton beavatkozunk a beosztottjaink munkájába, mindent duplán ellenőrzünk, és felülbíráljuk, vagy ami még rosszabb, a beosztott háta mögött megváltoztatjuk annak döntéseit. Ez a beleszólás és a beosztott önállóságának alábecsülése oda vezethet, hogy értékes munkatársunk egy napon beadja a felmondását, és olyan munkahelyet és vezetőt keres, aki mellett önállóan tud dolgozni.

Vagy ha netán mégis maradna, felhagy önállóságra való törekvésével, és minden döntést főnökére hagy, hiszen eddig is helyette döntöttek.



Ezzel viszont a delegálásnak csak az illúziója marad meg, amivel a vezető hitegetheti magát. Valójában minden marad a régiben s a kiadott feladatot is végül maga végzi el. A feladatok hatékony átadásához szükség van ugyan némi, sőt az első időszakban még fokozottabb ellenőrzésre, de később a munkatárs önállóságát tiszteletben tartva, tudásában és képességeiben megbízva csak egy laza kontroll szükséges a végrehajtás során. Ahogyan nő az alkalmazott tapasztalata, tudása és ezzel együtt javulnak képességei a feladat végrehajtásával kapcsolatban, úgy lazulhat ez az ellenőrzés.

2. szabály

Ne csak azokat a feladatokat delegáljuk, melyeket meguntunk vagy utálunk csinálni. Komolyra fordítva a szót, a rutinfeladatokon túl váljunk meg azon közép és hosszú távú feladatainktól is, melyeket munkatársaink is el tudnak intézni, s melyek sikerélményt adnak kollégáinknak, hozzájárulva fejlődésükhöz, igyekezzünk minden olyan feladatot átadni, mely nem tartozik feltétlenül hozzánk.

3. szabály

Lényeges szempont, hogy a kiadott feladat a megfelelő személyhez kerüljön. Ennek felmérése emberismeretet és kollégáink szakma háttérének ismeretét feltételez. A feladat akkor került jó helyre, ha az alkalmazott „érett” annak végrehajtására.

Az érettség két komponensből álló fogalom. Akkor tekintünk valakit egy adott feladat kapcsán érettnak, ha megfelelő:

1. szakértelme: attól függ, hogy milyen szintű az egyén feladattal kapcsolatos tudása és képessége

2. elkötelezettsége (hajlandósága): annak függvénye, hogy milyen szintű a motiváció és önbizalom a feladat végrehajtásával kapcsolatban

E két tényező mértékének vagy esteleges hiányának függvényében az érettségnek 4 fokozatát különböztetjük meg:

1. Lelkes kezdő

Az ilyen érettségű alkalmazottra az a jellemző, hogy hajlandóak lennének elvégezni a feladatot, azaz kellően motiváltak, de pillanatnyilag hiányoznak a megfelelő képességeik, azaz még nem képesek rá. Ebben az esetben az alkalmazottnak még nincs elég tapasztalata ezért szoros ellenőrzést, és nagyfokú irányítást igényel vezetőjétől a feladatmegoldáshoz. Ez az érettségi szakasz jellemző legtöbbször azokra, akik valamilyen számukra vonzó, kihívást jelentő új feladatot kapnak.

2. Kiábrándult tanuló

A kezdeti lelkesedést követően jellemzően a kiábrándultság szakasza következik, melyben úgy érezzük, hogy a kapott feladat meghaladja képességeinket és tudásunkat. Ebben az érettségi szakaszban a beosztottak sem nem képesek, és vél, vagy valós alkalmatlanságuk okán nem is hajlandók felelőssége, vállalni a feladattal kapcsolatban. Ezért ebben a fázisban továbbra is jelentős mértékű iránymutatásra s emellett - önbizalom visszanyerése érdekében támogatásra van szüksége az alkalmazottnak.



3. Óvatos haladó

A kitartó iránymutatásnak köszönhetően az alkalmazott ebben a szakaszban már képes a feladat önálló végrehajtására, de még mindig nem töretlen önbizalma miatt bíztatást továbbra is igényel

4. Magabiztos profi

Ebben a szakaszban legalkalmasabb az alkalmazót, arra, hogy a delegálás, kezdeményező vezető partnerévé váljon. A feladat színvonalas teljesítésére képes és hajlandó is, így sem irányítást sem támogatást nem igényel.

Az érettség ménékének megítélésében kétféle hibát követhet el a vezető. Az egyik esetben a vezető alulbecsüli kollégája érettségét és így nem ad kellő önállóságot a rábízott feladat megoldásához. A másik eset éppoly veszélyes lehet azáltal, hogy a vezető túlbecsüli a kollégája érettségét az adott feladattal kapcsolatban. Magára hagyja a feladattal, mikor a beosztottnak irányítására és/vagy támogatására lenne szükség.

4. szabály

Érdeklétté keli tenni a feladat állásában az alkalmazottat, megadva a feladat tejjessel kapcsolatosan elvárta eredményt és a teljesítés határidejét.

Mások munkájának megszervezésére tehát azért van szükség, mert saját munkastílusunk természetsszerűleg kihat környezetünkre és vissza. Nem elegendő hát a saját asztalunk körül rendet tenni, ahhoz, hogy időnkkel megfelelően tudjunk gazdálkodni közvetlen munkatársainknak is javítani kell időgazdálkodásán.

Más oldalról feladataink azon része, melyet másokra átruházhatunk, ugyancsak kihat kollegáink tevékenységére. A delegálással, amennyiben a megfelelő feladatot, a megfelelő módon az alkalmas személyre bízuk s azt követően megfelelően támogatjuk annak végrehajtásában, mindkét félnek hasznos és eredményes lesz (Mancini, 2003).

2.7.2 A delegálás során elkövetethető hibák

Mások megbízása alapvető készség, mely elsajátítható, s mint tudjuk legjobb, ha nem a saját, hanem mások hibájából tanulunk. Ennek szellemében tekintsük át a megbízás során leggyakrabban elkövetett hibákat.

Nem elegendő mértékben történő megbízás

Ez a delegáló személynek azon téves feltételezéséből ered miszerint a megbízás úgy értelmezhető, mint saját képességeinek hiánya a munka helyes elvégzését illetően. A másik gyakori ok, hogy magunk szeretnénk befejezni a munkát. Nem bíznak meg beosztottjaikban, s úgy vélik szükségük van a gyakorlatra, illetve, hogy jobban és gyorsabban meg tudják csinálni, mint bárki más. Ezzel kapcsolatban fontos megemlíteni, hogy mások betanítására fordított idő sokszorosan megtérül.

Egy másik eset, amikor attól fél a vezető, hogy dolgozói neheztelni fognak a rájuk bízott munka miatt. A helyesen megosztott munka azonban növeli a beosztottak elégedettségét, mert amikor az emberek meg vannak bízva valamivel úgy érzik, hogy amit csinálnak az fontos és értelme van. Ily módon a delegálással hozzájárulnak az alkalmazottak személyes és szakmai fejlődéséhez.



Ha egy vezető munkával kapcsolatos attitűdjébe nem fér bele hibázás, szintén nem szívesen adják ki feladataikat a kezükből. Ez a tökéletességre való igény csökkenti a beosztottak fejlődési lehetőségeit és idővesztést jelent, ha a vezető végzi el a kiosztandó feladatokat.

A túlzásba vitt megbízás

Néhány vezető azért bíz meg másokat túlzott mértékben, mert, ő maga rosszul gazdálkodik az idejével vagy nem bíz saját képességeiben egy-egy feladat megoldását illetően. Ez rendszerint azon kulcsemberek túlterheléséhez vezet, akik kellően megbízhatók és önállóak a rájuk bízott feladatok megoldásában. ezzel együtt azonban a túlterheltség nincs jó hatással az alkalmazott elégedettségére, ami pedig előbb-utóbb kihat a teljesítményükre is.

A nem megfelelő megbízás

Ez alatt azok az esetek értendők, amikor nem a megfelelő személynek vagy nem a megfelelő időben adják ki a megbízást. Olyan feladatokat akarnak másokra bízni, melyek meghaladják az adott személy képességeit.

Sokszor előfordul az az eset is, hogy a döntést delegálják a vezetők, de nem gondoskodnak a meghozatalához szükséges információk biztosításáról.

Ugyancsak nem szerencsés egy feladatot szétbontva, annak részeit más-más kollégára bízni, mert ebben az esetben a problémának csak egy részét észlelik és tevékenységüket töredékes információra kell alapozniuk. A globális nézőpont hiánya így sokkal nehezebbé teszi a feladat megfelelő szintű megoldását (Mancini, 2003).

2.7.3 A Monkey Business elmélet

Williem Oncken, a majom elmélet megalkotója amerikai üzletemberként saját bőrén tapasztalta a túlterhelt menedzserek általános problémáját, az állandó időhiányt. Miután meglátogatott egy-két időgazdálkodás tréninget, az ott hallottakból és saját tapasztalataiból kiindulva kialakította saját elméletét a hatékony időgazdálkodásról és a feladatok delegálásáról.

Modelljének magját a „majmok” adják, mivel minden olyan feladatot, mely megjelenik az asztalunkon egy-egy majomnak tekint. A szemléletes ábrázolás alkalmas arra, hogy megmutassa a szobánkban nyüzsgő majmokat, és hogy hogyan válnak egyre elhanyagoltabbá, gazdátlanságuk okán.

A majomelmélet a delegálás szabályait az alábbiakban fogalmazza meg:

- **A majom nem más, mint a soron következő lépés**

Egy-egy feladat kapcsán, majomnak tekintjük a feladat végrehajtásához vezető következő lépés. Nézzünk egy példát:

„A lépcsőházban rám köszönt az egyik beosztottam: Jó reggelt főnök! Feltarthatnám egy percre? Akadt egy kis gond

Ismernem kell embereim gondjait, tehát megállok és végighallgatom. Többé-kevésbé kifejti problémáját, elrepül az idő. Mikor az órára pillantok, kiderül, hogy már fél órája ott állunk. A beszélgetés miatt késésbe kerültem, ugyanis éppen igyekeztem valahová. Annyira már megismerkedtem a problémával, hogy dönthessék. Így hát azt feleltem: Ez kétségkívül fontos kérdés, de most nincs több időm. Hadd gondolkozzak rajta, aztán visszatérünk a



dologra. Azzal elváltunk. A kollégám a következő napokban néhányszor beugrott hozzám és megkérdezte: Na hogy áll az ügy? "

Kívülállóként bizonyára mindenki észrevette mi történt. A feladat soron következő lépése észrevétlenül átkerült a vezető vállára. A majom, ami azelőtt még a beosztott vállán ücsörgött átugrott a vezetőére. Sokszor ilyen akaratlanul vállaljuk át magunkra más majmait munkánk során.

- **Minden majomhoz két ember szükséges, egy, aki dolgozik rajta és egy, aki felügyeli a munkát.**

Ahogy azt a fenti példa mutatja ezeknek a szerepeknek a leosztása nem mindig a számunkra logikus módon történik. Egy pillanat alatt válhat a beosztottunk a feladat felügyelőjévé, míg mi az ő munkáját végezzük. Lássunk erre is egy esetet: „Az egyik délutánon a vezető gondterhelten tekintett ki irodája ablakán, mely az út másik oldalán lévő tenispályákra nézett, ahol saját beosztottjait látta játszani. Ettől dühbe gurult és ráeszmélt, hogy nem a saját munkájával maradt el, hanem az övékével. "

- **Minél, inkább megszabadulsz beosztottjaid majmaitól, annál több idő marad beosztottjaidra.**

Ha a nem hozzánk tartozó feladatokat sikerül a megfelelő embereinkre átruházni, észrevehetően lazul időbeosztásunk, mert végre mindenki a saját munkáját végzi majd. Ezzel együtt, ha megmaradt feladatainkat helyesen osztjuk be, elkülöníthetünk egy órát mások ellenőrzésére, konzultálásra, tanácsadásra.

Ezeket az időszakokat ismertté kell tenni kollégáink számára is, hogy tisztában legyenek azzal, mikor fordulhatnak főnökükhöz.

- **A delegálás lépéseit a következőben összegzi:**

1. Leírás: egyértelműen megjelöljük a következő lépést. Vezető és beosztott addig nem köszönhet el egymástól, amíg nem határozták meg és nem jegyezték le a következő lépést!
2. Tulajdonlás: Megnevezzük a majomért felelős személyt, szem előtt tartva, hogy minden majmot a lehető legalacsonyabb szinten kell elhelyezni és gondozni!
3. Biztosítás: Fedezetet teremtünk a lehetséges kockázatokra. Egyetlen majom sem hagyhatja el irodánkat embereink hátán anélkül, hogy be nem biztosítanánk magunkat az előzetes jóváhagyás vagy az utólagos tájékoztatás eszközével!
4. Etetés és ellenőrzés: A kellő felülvizsgálat egészségesebb majmokat eredményez. Minden majomnak meg kell határozni a felülvizsgálati módját!

- **Minden majmot a lehető legalacsonyabb szervezeti szinten kell elhelyezni**

Ez azt jelenti, hogy a feladatot annak a munkatársunknak célszerű átadni akinek az kihívást jelent, vagyis akinek többlet erőfeszítést kell tennie a megoldás érdekében mert a kapott feladatot nem rutinfeladatnak tekinti. Ez azért is hasznos, mert a kihívások rendszerint motiválják az embert, megoldásuk pedig sikerélményt eredményez. Tapasztalatok azt mutatják, hogy az alkalmazottak nagyobb megbecsüléssel és szeretettel gondolnak vissza azokra a vezetőikre, akik arra kényszerítették őket, hogy tudásuk legjavát adják, szemben azokkal, akik mellett rendszerint nem kellett kiemelkedő teljesítményt felmutatniuk



Ne gondoljuk hát, hogy beosztottaink lusták és nem szívesen tesznek erőfeszítéseket egy adott cél elérése érdekében!

- **Ha felelősségérzetre akarjuk szoktatni embereinket, akkor legjobb felelősséget adni a kezükbe**

A vezető részéről talán az kívánja meg a legnagyobb önfegyelmet, hogy az átadott feladattal együtt a felelősséget is átadjuk. Ha folyton beleszólunk az átadott feladat megoldásába, akkor egyrészt semmivel sem lesz több szabadidőnk, mint előtte, másrészt megfosztjuk munkatársunkat az önállóan végzett munka és az elért eredmény örömétől és ezzel együtt leszoktatjuk őket arról, hogy meghozott döntéseikért felelősséget vállaljanak

Csak akkor szoktathatunk rá valakit arra, hogy döntéseit felelősen hozza meg, ha azt nem bíráljuk felül önkényesen, vagy nem másítjuk meg a másik fél háta mögött.

- **A majombiztosítás módozatai: az előzetes jóváhagyás és az utólagos ellenőrzés**

Az önállóság biztosítása természetesen nem zár ki bizonyos ellenőrzési technikákat. A vezetőnek az egyensúly megtalálásához az ellenőrzés módjával és gyakoriságával lehet taktikázni. Ahhoz, hogy mindkét fél elégedett legyen a kiválasztott módzattal, a vezetőnek ismernie kell, és helyesen fel kell mérnie az alkalmazott adott feladattal kapcsolatos érettségét.

Amennyiben úgy találja, hogy ez a feladat túl nagy kockázatot hordoz az önálló megoldáshoz az előzetes jóváhagyás eszközével kell élnie. Ez azt jelenti, hogy mielőtt a beosztott elkészüli a feladatával egy előzetes tervet megmutat vezetőjének, aki jóváhagyásával szentesítheti a továbblépést.

Ez esetben természetesen kevésbé önálló a munkavégzés, de a túl nagy kockázat miatt szükségeszerű ennek alkalmazása.

Az utólagos ellenőrzést azon beosztottak esetén alkalmazhatjuk, akiket kellően érettnek tartunk az adott feladatra, s úgy látjuk, hogy önállóan is megbirkóznak vele (Mancini, 2003).

2.8 Esettanulmányok

1. esettanulmány

Hétfő reggel 9 órakor Bill, az újonnan előléptetett vezető fejében tisztán körvonalazódtak az aznap megoldandó problémák és szorgosan szedte lábát az irodája fele. A folyóson haladva megpillantja beosztottját, George-ot. George is kezdő új pozíciójában, hiszen az előbbre lépett Bill régi helyét foglalja most el. George mire odaér, így szól: Főnök, van egy kis problémánk. Billt a megjegyzés megállítja útján. Nem arról híres hogy csak úgy elmegy a problémák mellett, ezért is nevezték ki jelenlegi állásába. George nekilát és előadja problémáját, minden részletében. Bill három évet dolgozott George pozíciójában, és az az igazság hogy még mindig sokkal otthonosabban mozog abban, hogy az ő szintjén levő ügyeket megoldja. Gondolkodni kezd a felvetett problémán, hisz igazán kijár ennek a szegény zöldfülűnek, hogy lássa: miképp dolgozik egy tapasztalt zseni, hogyan oldja meg egy „vén róka” ezt a kérdést. Ahogy belebonyolódik a problémába, az kezdi teljesen magába szívni, ugyanakkor rájön, hogy nem tud helyben dönteni. Az egész csak öt percnak tűnt, mégis döbbenetesen veszi észre hogy eltelt 30 perc. Szinte riadtan állítja le George-ot: - Várjon



egy kicsit, George. Már eltelt egy fél óra és nekem még mennem kell valahova. Máris késésben vagyok. Nagyon fontos problémát hozott fel, de most nem érek rá foglalkozni vele. Gondolkodási időre van szükségem, hadd gondoljam át, aztán majd értesítem. Bill azzal rohan is irodájában tartandó értekezletre. Értekezlet után bekopog Mike irodájába: - Mike, Kérem, küldjön e-mailen egy emlékeztetőt arról, amit ma megbeszéltünk.

Bill nem vesztegeti idejét, rohan is vissza a napi teendőkhöz. Még beszél Valerienek, aki elvállalta, hogy elkészíti a PR javaslatot, melyekhez minden háttéranyagot megígért: - Valerie, kérem, csak szóljon, ha valamiben segíthetek. Az irodába visszatérve Billre szinte rávigyorognak az íróasztalról a napi teendők. Szerencse, hogy Sue, a titkárnő már hozza is a kávé. Miután kitölti, elővesz egy listát és felolvassa az aznap a főnöktől beérkezett három fontos kérést. (...) Néhány hét után Bill úgy érezte hogy a pokol szakadt a nyakába. Semmire nem volt ideje. Megoldatlan ügyek tucatjai hemzsegték az aktatáskában és egyre csak gyűltek. Visszasírta régi állását, amikor még a túlórák és a keményebb munka elegendőek voltak ahhoz hogy be lehessen hozni az esetleges lemaradást. Beosztottaival való viszony érezhetően megromlott, legszívesebben elbújt volna George, Mike és Valerie kérdései elől: - Hogy áll az ügy, főnök? - Mikor sikerül döntést hozni a 7.-es projekt ügyében? - Mikor fejezzük már be végre? Bill állandó büntudatot érzett a lemaradás miatt, úgy érezte, képtelen a sok jelentést időben és alaposan átolvasni, ezért már azt sem tudja, mik az aktuális problémák. Kétszeres erővel vetette bele a munkába, dolgozott este, dolgozott hétvégén, de a gondok egyre csak gyűltek. A beosztottak már gúnyolódtak: - Bill, minden levelek zsákutcája. Legalább valami választ írhatna. A családdal alig találkozott, hétvégén sem jutott idő rájuk. Egyik hétvégén kipillantott az ablakon és meglátta Valerie-t, Mike-ot és George-ot a golfpályán. Mintha elméje megvilágosodott volna, már látta is hogy az új hét hogyan fog kezdődni (Oncken, 2000).

2. esettanulmány

Egy baráti beszélgetés kapcsán Jack, egy más területen tevékenykedő vállalat menedzsere egy kéréssel fordul Bill felé: - Bill, komoly gondom van beosztottammal, Bob-bal, a kutatási-fejlesztési osztály vezetőjével. Egyre kevesebb hajlandóságot mutat az együttműködésre. Karizmatikus egyéniség, a többi alkalmazott is hajlandó követni. Mostanára kész sztrájk alakult ki a felső vezetés szintjén, ez pedig aggaszt. Talán ha Bobot vissza lehetne terelni a rendes mederbe, a többiek követnék... Képtelen vagyok felfogni, mi a gondjuk velem. Ellenállást érzek és ellenszenvet. Ez már általános. Nem tudom, mi lehet az oka. Megtennéd, hogy beszélnél vele? Tudom hogy jóban vagytok... Megmondhatod hogy én kértelek rá. Bill nehezen, de belement. Bob-bal való következő beszélgetése során a szót a munkahelyi főnök-ellenes hangulatra terelte, elmondta Jack nézőpontját. Bob kifakadt: - Hát persze hogy nem vagyok együttműködő és nem is látom, hogy lehetnék az. - Hogyhogy?

Jack briliáns elme és örülden kreatív. Engem és alkalmazottjaimat viszont megőrjít. Kész számítógép a feje. Beleveti magát az e-mailekbe és a jelentésekbe, aztán elindul és gerillatámadásokat hajt végre. Például meglátja Joe-t: „Ha hozzájut, jó lenne ha készítené egy tervezetet, amivel rendbe lehetne hozni a 3. Épület biztonságtechnikai káoszáat.” Majd meglátja Henry-t: „Csökkentenünk kell a rezsiköltségeket. A személyzeti osztály épp tegnap jelezte hogy négy gépszerelő nyugdíjba megy, lehet hogy célszerű lenne ha kihasználnánk a létszámcsökkenést és nem irányítanánk oda másokat. Ha hozzájut, nézze meg, melyik megoldás a hatékonyabb”. Aztán persze elérkezik hozzám is, rám is szór természetesen kb.



hetente hét ilyen ötletet más időben és más helyen. Talán el sem hiszi hogy milyen komolyan veszem. Amikor felírom a már teli feladatlistámra, látom hogy több van, mint amit el lehet végezni. Mit csináljak? Melyiknek kezdjek? (Oncken, 2000).



3. KONFLIKTUSKEZELÉS

A szakirodalom a konfliktus meghatározásába nem egységes. A konfliktus egyfajta feszültséghelyzet, amelyben két vagy több fél, akik kapcsolatban vannak egymással minden eszközzel megkísérlik a látszólag vagy tényleges összeegyeztethetetlen elgondolásaikat, elképzeléseiket, terveiket megvalósítani. Ezek a tervek és elképzelések azt eredményezik, hogy a vitatkozókban – a konfliktusban, résztvevőkben – negatív érzéseket, előítéletekkel terhes gondolatot ébresztenek.

A HR portál meghatározása alapján: „a konfliktus belső állapot, amelynek során a személyben a látszólagos vagy ténylegesen össze nem egyeztethető, ellentétes erők, motívumok egyidejűleg hatnak. A konstruktív konfliktusok a fejlődés mozgató rugói, amikor a konfliktus megoldása fejlődést eredményez. Azonban létezik destruktív konfliktus is, amely a legjobb szándék mellett is a kapcsolatok romlásához vezet.” (HR portál, 2015)

Varga Olga a következőképpen fogalmaz: „A konfliktus olyan ütközés, amely mögött igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek szembenállása húzódik meg. Maga a kifejezés ma már lényegesen többet jelöl, mint a latin eredetű *confligo* szó (összevet, - fegyveresen - összecsap, megütközik, perlekedik). A belső válságtól a lappangó viszályon keresztül az érdek-összeütközésekig terjedhet. Ellentétes, vagy egymást kölcsönösen kizáró érzelmek, vágyak, vagy késztetések egyidejű jelenléte jellemzi.

Általános tendencia, hogy a konfliktusokat negatívumként értelmezik az emberek, a konfliktus bomlasztó, romboló jellegét emelve ki. Ugyanakkor a jól kezelt konfliktusból előny is származhat, hiszen a konfliktus arra készteti az egyént, hogy nézeteit, gondolatait megfogalmazza és érvelni is tudjon mellettük, ennek nyomán jobban átlátja saját helyzetét. A konfliktusok szerepet játszanak tehát a személyiségfejlődésben is, az ellentmondások feloldása és a konfliktusok sikeres megoldása a fejlődési szakaszok meghatározója. A cél a konfliktusok kezelése során az, hogy a negatív hatások (a kockázatok) minimálisra csökkenjenek, míg a konfliktus megoldása révén kialakuló előnyök maximálisak legyenek.” (Varga, 2008).

3.1 A konfliktusok csoportosítása

A konfliktusok többféleképpen csoportosíthatóak. Szekszárdi Júlia a konfliktust a következők szerint tipologizálja:

1. Konfliktus szintje szerint

- Makroszintű konfliktusok: ezek azokat a társadalmi viszonyrendszerekben értelmezhető népek, népcsoportok, nemzetek közötti konfliktusokat jelentik, melyek az emberek nagy részét érintő problémákhoz kapcsolódnak.
- Mikroszintű konfliktusok: olyan ellentétek és problémák, amelyek egyének között vagy emberek kis csoportjában játszódnak le.

2. A konfliktus résztvevői alapján

- Intrapszichikus konfliktusok: az egyes emberekben lejátszódó, belső konfliktusokat jelentik, melyek külső szemlélő számára nem észrevehetőek, ugyanis nincs külső megnyilvánulásuk. Ezek a belső feszültségek több forrásból is eredhetnek a



leggyakoribbak a következők: egymással összeegyeztethetetlen célok, viselkedésmódok vagy értékek közötti választások, az egyénnel szembeni szerepelvárások nem egyeznek az ő elképzeléseivel (ezt nevezzük szerepkonfliktusnak).

- Interperszonális konfliktusok: ezek akkor jelentkeznek, hogyha személyek közötti érdek, igény vagy vágy ellentétéről van szó. Ebben az esetben nem érvényesülnek egyszerre a felek igényei és ez által támadva érzik saját identitásukat, meggyőződésüket vagy önbecsülésüket, önértéküket.
- Csoport-konfliktusok: az interperszonális konfliktushoz hasonló, ebben az esetben csoportok közötti konfliktusról beszélünk.
- Strukturális konfliktusok: közösségekben (formális és informális egyaránt) fellépő konfliktusok, amikor az egyes alcsoportok közül az egyiket előnyben részesítik, kiemelik a többivel szemben, ez pedig a többi alcsoportot hátrányos helyzetbe hozza.
- Társadalmi konfliktusok: egy adott társadalomban fellépő konfliktusokat jelenti, melynek számos oka és forrása lehet, így például a társadalom osztály- és rétegtagozódása.

3. A konfliktus jellege alapján

- Valódi konfliktus: ebben az esetben a célok nem összeegyeztethetőek, amellyel együtt jár a bizalmatlanság, a gyanakvás, a nyílt versengés, a tiszteletlenség, a rosszhiszeműség és a destrukció. Megoldást jelent az ilyen fajta konfliktusra a kialakult helyzet pontos feltárása, meghatározása és tisztázása.
- Álkonfliktus: ebben az esetben a konfliktus forrása az önbecsülés és a belső kohézió, valódi tárgya és tétje megkérdőjelezhető.
- Áttételes konfliktus: ami a konfliktusból látható és hallható, csak a tünet, nem az igazi ok. Értékkülönbségek sokszor látszanak személyközi konfliktusnak.
- Téves konfliktus: ebben az esetben egy harmadik fél hoz létre konfliktus másik két személy között, akik eddig nem álltak összeütközésben. Ez azért veszélyes, mert egy idő után valódi konfliktussá alakulhat át.
- Lappangó konfliktus: ebben az esetben a konfliktus fennáll a felek között, viszont nincsenek annak tudatában, nem érzékelik azt.
- Érdekkonfliktus: ez akkor fordul elő, amikor az egyik fél bizonyos szükségleteinek kielégítése csak a másik fél kárára valósulhat meg. Ezt okozhatja a rendelkezésre álló erőforrások szűkössége is.
- Kulturális - értékkonfliktus: akkor alakulhat ki, ha két vagy több ember eltérő értékrenddel rendelkezik és az egyikőjük rá akarja a sajátját erőltetni a másikra (például: öltözködési normák, hajviselet, szakáll, ékszer, jó modor, partnerek megválasztása).
- Hatalmi konfliktus: ezek a legintenzívebb konfliktusok, amikor a cél az erőpozíciók újraosztása.

4. A konfliktus hatása és következménye alapján

- Konstruktív konfliktusok: ezek az összeütközések minden résztvevő fél számára eredményesen, nyereségesen és megelégedettséggel végződnek. Pozitívként említhető meg, hogy ezek a fajta konfliktusok növelhetik a teljesítményt, enyhíthetik



a feszültségek, a hatalmi és erőviszonyokat átláthatóvá tehetik és segítik a célok elérését.

- Destruktív konfliktusok: a konstruktív konfliktusokkal ellentétben ebben az esetben a felek kikerülve az összeütközésből vesztesnek érezhetik magukat. Ez a teljesítmény csökkenését eredményezheti.

5. Konfliktusok intenzitása szerint:

- Nézeteltérés: kisebb, egyszerűen megoldható és eldönthető vitás kérdések (például: nyitva vagy csukva van-e az ablak, fel van-e kapcsolva a villany, stb.)
- Összecsapás: több szempont szerinti összetevővel rendelkező összetett, bonyolult vitás kérdések (például: nevelőtestületi tagok egymásnak ugrása az értekezleten abban a kérdésben, hogy kinek mi lenne a dolga, ki a jobb tanár, kinek hány tanítványa nyert versenyt, stb.).
- Végső összecsapás: olyan konfliktust jelent, ahol a felek célja a másik fél megsemmisítése, ignorálása (Szekszárdi, 2004).

A konfliktusokat fokozataik szerint is jellemezhetjük, melyeket a 3.1 táblázat tartalmaz.

3.1 táblázat: A konfliktusok fokozatai

Enyhe	Köztes	Súlyos
Valamilyen konkrét probléma megoldása feletti nézeteltérésre szorítkozik. A konfliktusban álló felek érezhetik az ellentétet nagyon lényegesnek, de nem merül fel bennük az a gondolat, hogy emiatt kapcsolatukat módosítani, átszervezni kellene.	Az ellentét már a kapcsolatban résztvevők viselkedésének, illetve viszonyuknak kialakult szabályszerűséget érinti, és a felek szükségét érzik, hogy ezeken változtassanak.	Az egész viszony válik kérdésessé, és a résztvevők, illetve közülük egyesek a kapcsolat megszüntetését sem bányák, ha az ellentétek nem az ő érdekeinek megfelelően oldódnak meg.

(Forrás: Varga, 2008)

3.2 A konfliktus kialakulása

A konfliktusoknak számos forrása lehet az élet különböző területeit tekintve. Carl Rogers szerint „a probléma az emberek elsődleges pozitív természete és a civilizációs társadalom természetellenes ráhatásai között feszül. A számos természetellenes „szabadnem szabad”, ezt kell, azt nem szabad tenni – mint például a család, vagy a kultúra elvárásai – váltják ki a konfliktust.” Emellett a konfliktusok kiváltó okai között említhetjük az információhiányt is, az egyet nem értéseket, a különböző beállítódásokat, értékrendeket és meggyőződéseket.

A konfliktus kialakulásának folyamata a következő szakaszokra bontható:

1. megelőző helyzet - általában kölcsönös információhiány jellemzi a másik céljairól
2. a konfliktus felismerése és átélése
3. a konfliktus kezelési módjának kialakítása
4. a konfliktus alatti viselkedés

5. következmények (Varga, 2008).

3.3 A konfliktusok kezelése

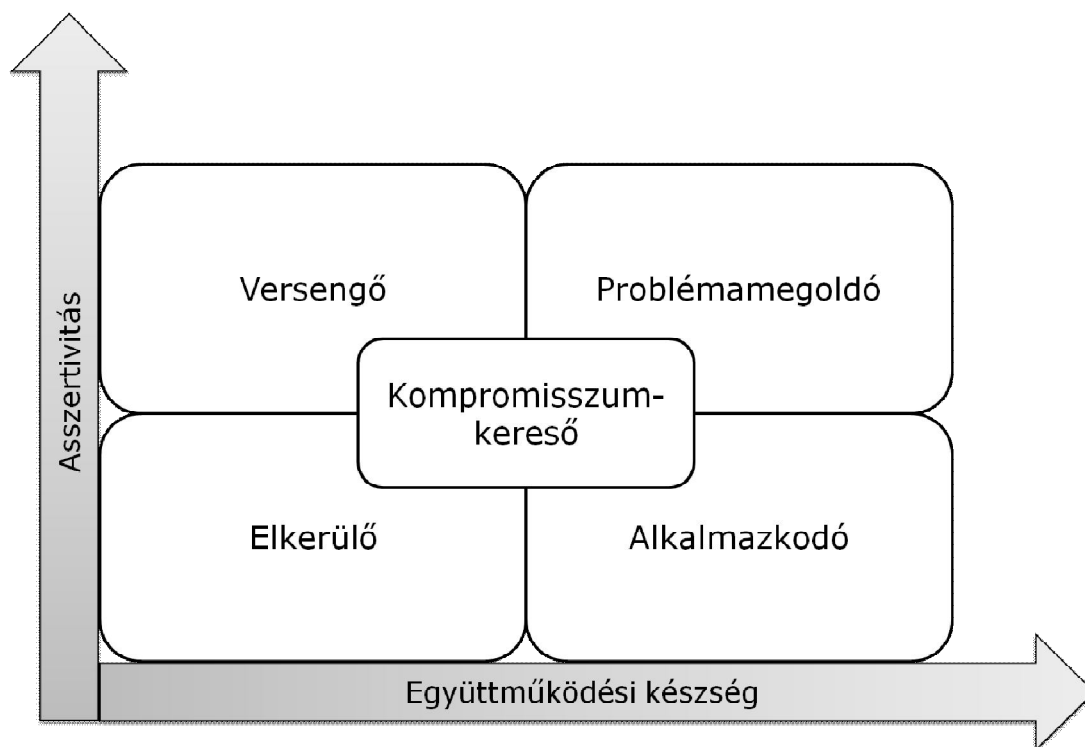
A kialakult konfliktus jellegétől és a benne résztvevő egyének személyiségétől függően minden konfliktus kezelése és megoldása más és más. Annak érdekében, hogy a velünk összeütközésben álló felekkel megfelelő megoldást találhassunk és minél hamarabb feloldhassuk a konfliktust szükség van annak ismeretére, hogy a partnerünk milyen konfliktus megoldási stílust alkalmaz. Emellett önmagunk konfliktusmegoldó módszerének ismerete is fontos, ugyanis egymás személyiségét ismerve és ahhoz igazodva könnyebben feloldhatjuk a konfliktusokat.

A konfliktusokban az egyén viselkedése kétféle lehet:

- Önérvényesítés: a személy törekszik saját szándékait érvényesíteni;
- Együttműködés: a személy milyen mértékben törekszik a másik fél szándékainak érvényesülését elősegíteni.

3.3.2 Thomas-Kilmann féle konfliktusmegoldási stílusok

Thomas K. W. és Kilmann R.H. 1974-ben megalkottak egy olyan kétdimenziós modellt, amely az egyes konfliktus megoldási stílusokat definiálja. Az ember személyiségét és kapcsolatát a konfliktuskezeléssel két dimenzió mentén vizsgálta, aszertivitás, azaz érdekérvényesítési képesség és együttműködési képesség. Az általuk megalkotott modellt a 3.1 ábra szemlélteti.



3.1 ábra: Konfliktuskezelési stílusok

(Forrás: Milicz, 2011)



A kér dimenzió mentén definiált konfliktuskezelő módok a következők:

Versengő: az ilyen konfliktuskezelő módot alkalmazó ember általában a saját érdekeit érvényesíti, nem kooperatív és asszertív. Ezt úgynevezett erőorientált módnak is nevezzük, ami azt jelenti, hogy az egyén minden olyan hatalmi eszközt használ a konfliktus során, amely a saját érdekeinek érvényesítéséhez alkalmas (beosztás, gazdasági szankciók) és ehhez igazítja érvelési technikáját is. A versengő típusra jellemző még, hogy a másik meghallgatását nem tartja fontosnak, kiáll a jogaiért, mindenképpen győzelemre törekszik és csak saját álláspontját tartja helyesnek.

Alkalmazkodó: a versengő ellentéte, azaz kooperatív és nem asszertív személyiség. Fontos számára a másik fél szükségleteinek kielégítése, ezért lemond a saját érdekérvényesítéséről. Önfeláldozó, saját vágyait feladja, behódol a másik félnek és aláveti magát neki. Az, hogy elfogadja a másik fél álláspontját jelenthet jótegyezkedést vagy pedig nagyvonalúságot is.

Elkerülő: se nem kooperatív és se nem asszertív személyiség. Nincs tekintettel a másik fél elképzeléseire, szükségleteire és igényeire is, viszont a saját érdekeit sem próbálja meg azonnal érvényre juttatni. Azaz az egyén elkerüli a konfliktust, amely jelentheti egyrészt, hogy későbbre halasztja a megoldást a konfliktus megkerülésével, illetve azt is, hogy feladva saját álláspontját visszavonul a versenyhelyzettől.

Együttműködő: kooperatív és asszertív is egyben. Megkísérel az együttműködést a másik féllel a vita vagy tárgyalás során, annak érdekében, hogy mindkét fél céljait és igényeit kielégítő megoldást találjanak. Ennek érdekében a problémát részletesen megvizsgálják, tisztázzák a felek céljait és szükségleteit annak érdekében, hogy mindkét félnek megfelelő megoldást találjanak. Ennek során elemzik a véleménykülönbséget és a konfrontációt kerülve kreatív és eredményes megoldásra törekcszenek.

Kompromisszumkereső: kooperativitás és az asszertivitás között helyezkedik el. Olyan megoldást kínál fel a vita során, amely mindkét fél számára kölcsönösen elfogadható és célravezető és mindkét felet kielégíti, de csak részben. A versengés és az alkalmazkodás között elhelyezkedő mód, éppen ezért az eredmény elfogadható mindkét fél számára, ahol egyben a felek le is mondanak valamiről (Milicz, 2011).

A konfliktuskezelés három archetípusa:

1. "Szemet szemért, fogat fogért!" – a megoldás kezelésében a bosszú a fő motiváló tényező, önbíráskodó és elégtételt vevő megoldás
2. "Aki megdob kővel, dobod vissza kenyérrel!" – a kulcs ebben az esetben a megbocsátás képessége
3. "Kard által vész, ki kardot ragad!" – kölcsönös érdekek, törvények betartása, megegyezés az alapja.

Ahhoz, hogy a konfliktuskezelés során kellően hatékonyak legyünk, hasznos ismerni saját konfliktuskezelő stílusunkat, mely az alábbi teszt (Thomas-Killmann konfliktuskezelő modell) kitöltésével hozzávetőlegesen megismerhető. A feladat az, hogy mind a 30 lehetőség-párból próbálja meg spontán módon kiválasztani az A-t vagy a B-t. Azt az alternatívát válassza,



amely leginkább megfelel annak, ahogy általában viselkedik konfliktusos szituációkban. Még abban az esetben is ezt tegye, ha nehéz a választás A és B között (néha rendkívül hasonlóak), azt válassza, amelyik leginkább leírja viselkedését (Varga, 2008).

Írjon X-et az Ön számára megfelelő A vagy B kijelentés négyzetébe!

3.2 táblázat: Konfliktuskezelő módot meghatározó teszt

		A	B
1.	A Van, mikor mások felelősségére bízom egy-egy probléma megoldását. B A különböző nézetek hangsúlyozása helyett azt keresem, amiben egyetértünk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	A Igyekszem kompromisszumos megoldást találni. B Megkísérlem mindkét tábor meggyűjtatni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	A Általában eltökélt vagyok céljaim véghezvitelében. B Megpróbálhatom csillapítani mások érzéseit és megőrizni kapcsolatunkat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	A Igyekszem kompromisszumos megoldást találni. B Van, mikor saját elvárásaimat másoké elé helyezem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	A Adott problémán dolgozva következetesen keresem mások segítségét. B Igyekszem úgy dolgozni, hogy elkerüljem a felesleges feszültséget.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	A Igyekszem elkerülni a kellemetlen helyzeteket. B Igyekszem megvédeni álláspontomat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	A Megpróbálom elhalasztani az ügyet, míg ismételten át nem tudom gondolni. B Bizonyos kérdésekben engedek, mint ahogyan vitapartnereim is,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	A Általában eltökélt vagyok céljaim véghezvitelében. B Igyekszem minden lehetséges érvet lehetőleg azonnal felvetni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	A Elképzelésem szerint a különbségek nem mindig jelentenek problémát. B Azon vagyok, hogy elérjem célomat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	A Eltökélt vagyok céljaim véghezvitelében. B Igyekszem kompromisszumos megoldást találni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	A Igyekszem minden lehetséges érvet lehetőleg azonnal felvetni. B Megpróbálhatom csillapítani mások érzéseit és megőrizni kapcsolatunkat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



- | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|
| 12. | A Néha nem vállalom olyan helyzetet, amely vitához vezetne. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B Beleegyezek néhány dologba, ha mások is megteszik ezt nekem. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | A Középútra törekszem. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B Nézeteim elfogadtatására törekszem. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. | A Elmondom elképzeléseimet, majd megkérdezem a többiek véleményét. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B Megkísérlem álláspontom logikáját és előnyeit bemutatni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. | A Megpróbálhatom csillapítani mások érzéseit és megőrizni kapcsolatunkat. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B Igyekszem úgy dolgozni, hogy elkerüljem a felesleges feszültséget. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. | A Igyekszem nem sérteni mások érzelmeit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B Igyekszem meggyőzni másokat álláspontom előnyeiről. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. | A Legtöbbször eltökélt vagyok céljaim véghezvitelében. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B Igyekszem úgy dolgozni, hogy elkerüljem a felesleges feszültséget. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. | A Ha boldoggá tesz mást, meghagyom hitében. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B Beleegyezek néhány dologba, ha mások is megteszik ezt nekem. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. | A Igyekszem minden lehetséges érvet lehetőleg azonnal felvetni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B Megpróbálom elhalasztani az ügyet, míg ismételten át nem tudom gondolni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. | A Igyekszem azonnal feldolgozni a vitás kérdéseket. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B A vitán belül a felek veszteségei és nyereségei legyenek arányban. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. | A A tárgyalás során igyekszem elfogadni a másik kívánalmait. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B Mindig a dolgok szemtől szembeni megbeszélésére törekszem. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. | A Középutas álláspontra törekszem. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B Világossá teszem álláspontomat. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. | A Legtöbbször azt tapasztalom, hogy minden elképzelésem teljesül, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B Van amikor mások felelősségére bízom egy-egy probléma megoldását. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. | A Ha mások álláspontja nagyon fontosnak látszik, igyekszem megfelelni elvárásaiknak. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B Arra törekszem, hogy kompromisszumot kössünk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. | A Megkísérlem álláspontom logikáját és előnyeit bemutatni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B A tárgyalás során igyekszem elfogadni a másik kívánalmait. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. | A Középútra törekszem. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | B Legtöbbször azt tapasztalom, hogy minden elképzelésem teljesül. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



27. **A** Néha nem vállalom olyan helyzetet, amely vitához vezetne. ☐ ☐
B Ha boldoggá tesz más, meghagyom hitében.
-
28. **A** Legtöbbször eltökélt vagyok céljaim véghezvitelében.
B Adott problémán dolgozva következetesen keresem mások segítségét. ☐ ☐
-
29. **A** Középútra törekszem.
B Elképzelésem szerint a különbségek nem mindig jelentenek problémát. ☐ ☐
-
30. **A** Igyekszem nem sérteni mások érzelmeit.
B Mindig megosztom a feladatot, így közösen tudjuk kidolgozni azt. ☐ ☐

(Forrás: Varga, 2008)

Ahhoz, hogy kiderüljön, hogy Önre melyik stílus a legjellemzőbb, kérem, karikázza be az alábbi táblázatban a kérdőív egyes pontjainál bejelölt betűket!

3.3 táblázat: Konfliktuskezelő teszt értékelő táblázat

	Versengő	Együttműködő	Kompromisszumk.	Elkerülő	Alkalmazkodó
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	



20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
Össz:					

(Forrás: Varga, 2008)

A táblázat oszlopainak összegzése során egyfajta sorrend alakul ki, de mindenképpen lényeges, hogy a konfliktuskezelő magatartás esetében nincsenek általános érvényű helyes válaszok. Mind az öt mód hasznosnak bizonyulhat bizonyos helyzetekben: minden egyes módzat egy sor hasznos szociális készséget jelez.

A problémamegoldó stratégia alkalmazásakor hat lépés definiálható:

1. a probléma meghatározása a szükségletek, nem pedig a megoldások szempontjából
2. azoknak a személyeknek a meghatározása, akik a konfliktusban érintettek
3. a megvalósítható és hatékony megoldások összegyűjtése, mérlegelése
4. a legjobb megoldás kiválasztása; a kiválasztott stratégia melletti elköteleződés
5. a megoldás kivitelezése
6. ellenőrzés (Vargam 2008).

Mindegyik konfliktuskezelő magatartás alkalmazásának eltérő következményei lehetnek, attól függően, hogy a másik fél milyen stílust alkalmaz. Ezeket a 3.4 táblázat foglalja össze.



3.4 táblázat: A konfliktuskezelő magatartások következményei

	Elkerülő	Alkalmazkodó	Versengő	Együttműködő	Kompromissz.
Elkerülő	Látens konfliktus		Önérdék	Önérdék (kompromisszum)	
Alkalmazkodó		Együttműködés vagy kompromisszum	Önérdék	Együttműködés (kompromisszum)	Önérdék (kompromisszum)
Versengő			Konfrontáció	Együttműködés vagy konfrontáció	Kompromisszum
Együttműködő				Együttműködés	
Kompromissz.					Kompromisszum

(Forrás: Varga, 2008)

3.4 A konstruktív konfliktuskezelés

Morton Deutch tizenkét pontot definiál a konstruktív konfliktuskezelés szabályrendszerére és feltételeire vonatkozóan. A tizenkét pontot végigkövetve eljuthatunk a minden fél számára elfogadható megoldásokhoz.

1. A felek tudják meghatározni, milyen típusú konfliktusban vesznek részt.
2. Legyenek tudatában az erőszak okainak és következményeinek, ismerjenek alternatívákat az erőszakra.
3. Ne kerüljék el, hanem vállalják a konfliktust.
4. Tiszteljék önmagukat és partnerüket, tiszteljék önmaguk és partnerük szükségleteit.
5. Tudjanak különbséget tenni az érdekek és az általuk képviselt álláspontok között.
6. Tanulmányozzák kölcsönösen egymás érdekeit, hogy azonosítani tudják a közös és összeegyeztethető érdekeket.
7. Úgy közelítsék meg egymás konfliktusban álló érdekeit, mint az együttműködés által megoldható problémát.
8. Figyeljenek egymás kommunikációjára, próbálják meg minél érthetőbben közölni az információkat.
9. Kontrollálják egymás szubjektivitását, sztereotípiáit, hamis ítéleteit, percepcióit, melyek az akut konfliktusok gyakori tartozékai.
10. Fejlesszék önmaguk konfliktuskezelő képességeit.
11. Legyen reális önismeretük, ismerjék saját reakcióikat konfliktushelyzetben.
12. A konfliktuskezelés folyamatában maradjanak mindvégig erkölcsös emberek.



A konstruktív konfliktuskezelés megvalósításában fontos tényező, hogy résztvevő felek el tudják különíteni a konfliktus érzelmi (düh, sértődés, bizalmatlanság, félelem, gúnyolódás) és lényegi (egymásnak ellentmondó érdekek, véleménykülönbség, eltérő igények) vonatkozásait.

A konfliktusok feloldásának háromlépcsős módszere a következő:

1. A másik iránti tisztelet tanúsítása - ha ez nem valósul meg, akkor a felek elbeszélnek egymás mellett. Sokszor előfordul, hogyha az egyik fél nem ért egyet a másik meggyőződésével, vagy értékeivel, akkor a másik személyisége iránt mutat tiszteletlenséget, így a vita hevében lekezelő, vagy gúnyos, szarkasztikus megnyilvánulások nehezíthetik a kommunikációt és gátolják a konfliktus megoldását.
2. Addig figyelünk, amíg „meg nem tapasztaljuk a másik oldalt”, és visszajelezzük a közölt tartalmát, az érzelmeket és az okfejtést. Ez egy meglehetősen bonyolult feladat, hiszen egyszerűbb és kényelmesebb saját szemszögünk szerint összegezni az elhangzottakat.
3. Közljük nézeteinket, igényeinket, érzelmeinket röviden - kerüljük el az érzelmi töltéssel rendelkező szavakat, a pozitív-negatív minősítéseket, azt mondjuk, amit gondolunk, és gondoljuk komolyan, amit mondunk (óvakodjunk a szélsőséges kijelentésektől), tárjuk fel érzelmeinket (Varga, 2008)

3.5 A konfliktus értékelése

A konfliktusok megoldása után fontos az értékelés fázis is, amikor a felek összegzik a konfliktus okait, kialakulását, menetét, megoldását és tanulságait is. A konfliktusok értékelésében a következő kérdések és azok megválaszolása lehetnek segítségünkre.

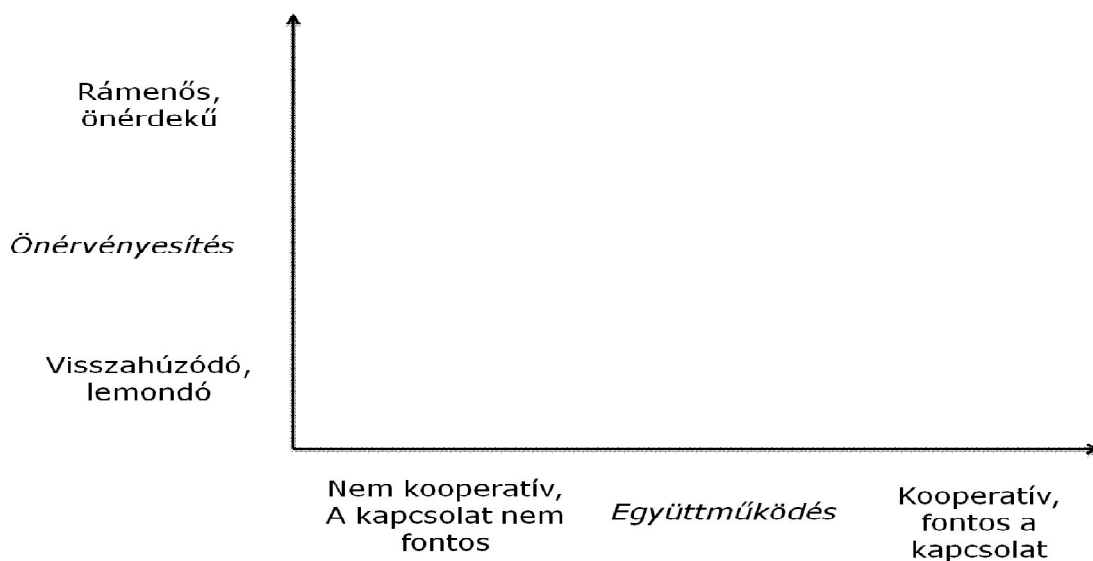
- ❖ Milyen hatékonysággal alkalmazták a konfliktusfeloldás lépéseit?
- ❖ Mi volt a konfliktust kiváltó esemény, érzés, történés?
- ❖ Meghatározható-e, hogy mire reagáltak a felek agresszíven, konfrontatívan?
- ❖ Mennyire sérültek a felek a konfliktus során?
- ❖ Felszínre kerültek-e új információk, amelyek befolyásolhatják a későbbi együttműködést?
- ❖ Megváltozott-e a felek véleménye az adott kérdésről?
- ❖ Mit szeretnének másképpen csinálni, mint a jelenlegi konfliktus során?
- ❖ Milyen eszköztárakat fedeztek fel a felek? (Varga, 2008)

3.6 A konfliktuskezeléshez kapcsolódó feladatok

3.6.1 feladat

Helyezze el az alábbi ábrában a hiányzó konfliktuskezelő módokat! (Varga, 2008)

Versengő – Együttműködő – Kompromisszum – Elkerülő – Alkalmazkodó



3.2 ábra: Konfliktuskezelés 1. feladatának ábrája

(Forrás: Varga, 2008)

3.6.2 feladat

Olvasd el az alábbi szituációt, majd válaszd ki melyik a leghatékonyabb megoldás. Válaszodat írásban indokold. Ezután válaszd ki melyik a legkevésbé hatékony megoldás. Válaszodat itt is írásban indokold. Végül írd le mi a véleményed a másik két megoldásról.

Az az érzete támad, hogy az egyik kollégája nem kedveli Önt. Normális esetben ez nem jelentene különösebb gondot az Ön számára. Most azonban már rendszeresen tesz megjegyzéseket munkáira a csapatértékezteken, és kényelmetlen helyzetbe hozza Önt.

- Megkérdezi felettesét, hogy vajon feltűnt-e neki, hogy kollégája miben mesterkedik. Ezután megkéri, hogy ítélkezzen az ügy felett.
- Ön elmegy a kollégája irodájába, és elhatározza, hogy nyílt lapokkal játszik. Szeméreti a megbeszéléseken tanúsított viselkedését, és megfenyegeti, hogyha tovább folytatja, a feletteséhez folyamodik.
- Megvárja a következő megbeszélést, amikor is csípős megjegyzéseket tesz azzal a céllal, hogy szánt szándékkal megalázza, amiért megalázta Önt.
- Megduplázza energiáit azért, hogy bizonyítsa, az Ön munkája tökéletes. Ez feddhetetlenné teszi Önt. Eltökélten várja a következő megbeszélést.



3.6.3 feladat

Olvasd el az alábbi szituációt, majd válaszd ki melyik a leghatékonyabb megoldás. Válaszodat írásban indokold. Ezután válaszd ki melyik a legkevésbé hatékony megoldás. Válaszodat itt is írásban indokold. Végül írd le mi a véleményed a másik két megoldásról.

Amikor áttekint egy fontos jelentést, észrevesz egy elég nyilvánvaló hibát, melyet a statisztika vezetője követett el. Ez a kolléga különösen indulatos és szinte mindig hajthatatlan. Ha egy munkatárs akár a legjelentéktelenebb hibát is elköveti, azon nyomban kioktatja nagy nyilvánosság előtt.

- a) Nem reagál. A statisztikai részleg nem az Öné, és a jelentést még meg kell néznie a közzétételi bizottságnak is. Ön csak akkor hívja fel a figyelmet a hibára, ha a bizottság nem veszi észre.
- b) Küld egy e-mailt, melyben közli, hogy annak leellenőrzése során úgy gondolja, hiba csúszott a jelentésbe.
- c) Ön a csapat többi tagja előtt említi meg a hibát. Szemrebbenés nélkül képes nagyon hideg hangvétel használatára.
- d) Küld egy megjegyzést az egyik kollégájának, aki nem riad vissza a kezdeményezéstől, és aki nemrégiben a statisztikai vezető által lett felkérve egy feladatra, így aztán ő fog rámutatni a hibára.

3.6.4 feladat

Olvasd el az alábbi szituációt, majd válaszd ki melyik a leghatékonyabb megoldás. Válaszodat írásban indokold. Ezután válaszd ki melyik a legkevésbé hatékony megoldás. Válaszodat itt is írásban indokold. Végül írd le mi a véleményed a másik két megoldásról.

Ön csoportvezető. Az egyik kollégája már két éve kéri az előléptetését. A vágyott pozíció most megüresedett, de az említett kolléga előléptetését visszautasították, és ő Önt tartja felelősnek ezért. Elmondja Önnek, hogy többé ne számíton rá. Ugyanakkor Ön nem felelős az előléptetésért, csak a személyes értékelésért.

- a) Azonnal odamegy a kollégához, és elmondja neki, hogy nem Ön tehet az egésről. A vállára teszi a kezét és megpróbálja elmagyarázni, hogy a munka nem csak az előléptetésről szól.
- b) Ön azonnal felhívja az előléptetésért felelős munkatársat, és elmondja, hogy őt tartja felelősnek a kialakult helyzetért. Ön szóbeli ígéretet akar kisajtolni arra vonatkozóan, hogy a szóban forgó kollégát hamarosan előléptetik.
- c) Ön hivatalos találkozót szervez a kollégával 10 nap múlva. Ezt az időt Ön arra használja, hogy kiderítse, miért lett visszautasítva a kinevezése.
- d) Nyomatékosan közli a kollégájával, hogy Ön csak a személyes értékelésért felelős, a kinevezésekért nem.

3.6.5 feladat

Olvasd el az alábbi szituációt, majd válaszd ki melyik a leghatékonyabb megoldás. Válaszodat írásban indokold. Ezután válaszd ki melyik a legkevésbé hatékony megoldás. Válaszodat itt is írásban indokold. Végül írd le mi a véleményed a másik két megoldásról.

Az Ön által vezetett részleg az internet használata mostanra egyre szabadabbá vált. A régi rendszerre jellemző, külső weboldalakhoz történő korlátozott hozzáférés megszűnt. A



munka mostmár sokkal kiterjedtebbé vált, és igényli az információhoz való szélessávú hozzáférést. Ön észreveszi azonban, hogy munkatársai közül kettő nagyon sok időt tölt szórakoztató weboldalak böngészésével, mely a belső utasításokkal ellentétes.

- Ha a munkájukat mindez nem érinti, és a feladatok időben készen vannak, miért alkalmazna nyomást, amikor nincs is rá szükség? Annyiban hagyja a dolgot, de jobban odafigyel munkájuk eredményeire.
- Összehívja az érintett két kollégát. Emlékezteti őket a belső szabályzatra, és a szankciókra, melynek kiteszik magukat, ha továbbra is figyelmen kívül hagyják azokat.
- Egy csapatmegbeszélésen az internet megnyitásáról beszél, és megkérdezi kollégáit, hogy szerintük hogyan kell ezt az eszközt használni.
- Anélkül, hogy figyelmeztetné őket, megkéri a hálózati szakembereket, hogy limitálják a két kolléga hozzáférést. Ezután várja a reakciójukat.

3.6.6 feladat

Olvasd el az alábbi szituációt, majd válaszd ki melyik a leghatékonyabb megoldás. Válaszodat írásban indokold. Ezután válaszd ki melyik a legkevésbé hatékony megoldás. Válaszodat itt is írásban indokold. Végül írd le mi a véleményed a másik két megoldásról.

Az egyik kollégája küld Önnek egy e-mailt, melynek hangneme igencsak durva. Aggodalommal mutat rá arra, hogy az az asszisztens, aki mindkettejük munkáját segíti, még mindig az Ön által adott egyik feladattal foglalkozik, és a mit ő prioritásnak gondol, annak várnia kell.

- Korábban ez a munkatárs Önhöz tartozott. Éppen ezért teljesen normális, ha ő önnek ad elsőbbséget. Egyenesen a kolléganőjéhez siet, és megköszöni neki hűségét, továbbá meghívja egy kávéra.
- Küld egy igencsak száraz hangvételű levelet az elégedetlenkedő kollégájának. Megszólja amiatt, ahogy a saját munkáját mindennél fontosabbnak tartja csak azért, hogy mindenkinél hamarabb kész legyen vele.
- Szervez egy találkozót eme zsémbes munkatárssal azért, hogy objektív keretek között megbeszélhessék a panaszát. Cserébe Ön is elmagyarázhatja felháborodásának tárgyát. Ezután közösen alkotnak egy egymáshoz illeszkedő munkamenetet.
- Nem törődik kollégája e-mailjével; haragja úgyis elmúlik idővel, és a dolgok maguktól rendeződnek.

3.6.7 feladat

Olvasd el az alábbi szituációt, majd válaszd ki melyik a leghatékonyabb megoldás. Válaszodat írásban indokold. Ezután válaszd ki melyik a legkevésbé hatékony megoldás. Válaszodat itt is írásban indokold. Végül írd le mi a véleményed a másik két megoldásról.

Jó munkakapcsolatot ápol az egyik kollégájával. Önök ketten néha még a szakmai és magánéletbeli gondjaikat is meg szokták beszélni. Amikor munkatársa visszajön az éves értékeléséről, nagyon mérgesnek tűnik. Közli Önnel, hogy biztos abban (tévesen), hogy Ön a munkájára nézve negatív információkkal látta el közvetlen felettesét.

- Ön azonnal veszekedni kezd kollégájával és tagadja, hogy indiszkrét lett volna. Közli vele, hogy nagyon csalódott, amiért el tudta képzelni, hogy Ön ilyen művel.



- b) Meghívja kollégáját egy ebédre, hogy nyugodtan át tudják beszélni a dolgot. Megkérdezi, hogy mi vezette arra, amiért ilyen következtetésre jutott, és sajnálatát fejezi ki azért, hogy ily módon kétségbe vonta hűségét.
- c) Az emberek tendenciózusan igyekeznek keresni maguk számára egy bűnbakot, akit hibáztathatnak saját szerencsétlenségükért. Ön kihasználja ezt arra, hogy tovább mélyítse az Önök között lévő távolságot.
- d) Ön kifejezetten aggódik amiatt, hogy valószínűleg rossz hírért kelti az osztályon belül. Felkeresi közvetlen vezetőjét, hogy beszéljenek ezekről a megalapozatlan híresztelésekről.

3.6.8 Szerepjátékok

Az alábbi konfliktushelyzetekben történő viselkedést szerepjátékokkal gyakorolhatjátok:

1. Reklamáció. A csoportvezető a másik terület vezetőjénél reklamál, mivel hibás darabot talál. A palást felferődött.

A csoportvezető biztosan tudja, hogy a probléma a másik területen keletkezett.

A konfliktust az okozza, hogy a másik terület nem ismeri el, hogy a problémát az ő gépe okozta.

A vita azon folyik, hogy a problémát a köszörűgép vagy a másik terület gépe okozta.

2. Átállítás. Átálláskor a gép ciklusidő nem megfelelő.

Konfliktus oka: Az átállító a ciklusidőt 2 helyett 7 mp-re állította, hogy a minőség megfelelő legyen.

Ez az adott terület csoportvezetőjének problémát okoz, mivel emiatt az előírt darabszámot nem tudja teljesíteni. A megfelelő minőséget a csoportvezető kisebb ciklusidővel is meg tudta volna oldani és így a darabszámot is tudta volna hozni.

3. Az egyik munkatárs szabadságot szeretne kivenni, de a csoportvezető nem tudja elengedni, mert a törvényi előírások szerint már nem tud senkit behívni, túlórázni, mert mindenki ledolgozta a törvény által engedélyezett munkaidőt.

4. Az igényelt szerszám, (anyag) nem készült el időre. Így nem tudja a terület elkezdni az átállást. A másik terület vezetője arra hivatkozik, hogy más feladatok miatt nem volt idejük elkészülni.

5. Javításra leadtál egy eszközt, amit időben nem kaptál vissza. Emiatt áll a sor. A PV vezető téged tesz felelőssé azért, hogy miért nem érted el, hogy időben visszakapd az eszközt.

6. Az egyik munkatársad szabadságot kért, de nem tudtad elengedni. Másnap a munkatárs táppénzre ment. Ez már nem az első eset. Tudod a munkatársról, hogy szabadnapján fuszik. Biztos vagy benne, hogy most is emiatt kért szabadságot.

7. Az egyik munkatársad indokolatlanul sokszor hagyja el a munkaterületet. A szünetekről rendszeresen késve érkezik vissza. Kezdeményezz vele elbeszélgetést.

8. A csoportvezető a mérőszobára megy, kontrollmérést kér. A mérőszobán arra hivatkoznak, hogy sok a dolguk, le vannak terhelve. A sor addig áll, amíg a kontrollmérést el nem végzik.



4. MOTIVÁCIÓ

Motivációról akkor beszélhetünk, ha egyéni szükségleteink kielégítésére törekedve hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre. (Bakacsi, 2015).

4.1. Abraham Maslow szükséglethierarchia-elmélete

Maslow elméletének (1943) alapja az, hogy az embereket szükségleteik kielégítése késztet bizonyos cselekvésre és ezek a szükségletek hierarchikus rendbe állíthatóak. Az emberi vágyak, a fiziológiai, a biztonság iránti, a szociális igények kielégítése, a megbecsültség és az önmegvalósítás. Ezek egymásra épülnek, hierarchiát alkotnak.

Az öt szükségletszintre a következő példák hozhatóak fel a jobb megértés okán:

Fiziológiai szükségletek: éhség, szomjúság, szex, alvás, meleg.

A fiziológiai szükségletek kielégítése alapvető feltétele fennmaradásunknak. Ennünk kell és meg kell védeni magunkat a természeti viszontagságoktól, tehát laknunk is kell valahol stb.

Biztonsági szükségletek: biztonság, rend, állandóság, kiszámíthatóság.

A biztonsági szükségletek akkor jelennek meg, ha a fiziológiáit már többé-kevésbé kielégítettük. Azt a törekvést fejezik ki, hogy az egyén fiziológiai szükségleteit a jövőben is tartósan is kielégíthesse és körülményei viszonylag kiszámíthatók és jól előrejelezhetők legyenek.

Közösséghez tartozás: szeretet, hovatartozás, ragaszkodás, csatlakozás, identifikáció, perszonális kapcsolatok.

A közösségi hovatartozási szükséglet az egyének szeretet iránti vágyát és mások által való elfogadásának a szükségletét jelenti. Szükségünk van arra, hogy másokkal kapcsolatba kerülhessünk, és az emberek valamilyen csoportja elfogadjon bennünket.

Megbecsülés szükséglet: státusz, hatalom, siker, önbizalom, presztízs, bizalom, tisztelet, kompetencia.

Az elismerés iránti szükséglet azt az óhajunkat tartalmazza, hogy mások elismeréséből pozitív énképünk alakulhasson ki. Az emberek szeretik magukat minél kedvezőbb színben feltüntetni mások szemében, hogy jobb vélemény alakuljon ki róluk. Önbizalmunkat alapvetően befolyásolja az, hogy mennyi pozitív visszacsatolást kapunk tevékenységeinkről. Ezek híján kisebbségi érzések, szorongások halmozódhatnak fel az emberekben.

Önmegvalósítás: az a vágy, hogy az egyén egyre többre vigye, hogy azzá válhasson, amire képesnek érzi magát.

Az önmegvalósítási szükséglet az egyének azon vágyait testesíti meg, hogy azzá váljanak, amire képesnek érzik magukat.

A Maslow-féle szükségletek hierarchiáját általában egy piramissal ábrázolják, amely az egyes szükségletcsoportok közötti viszonyt is mutatja, kifejezve azok hierarchiában elfoglalt helyét és fontosságát.



4.1 ábra: Maslow piramis

Önmegvalósítás: megfelelés a kihívásoknak, intellektuális kiemelkedés, kreativitás, a valóság elfogadása;

Elismerés: bizalom és vezetési pozíció, kompetencia és siker, erő és intekkgencia;

Szociális szükségletek: elfogadottság, tagság egy adott csoportban, szeretet és kényeztetés, csoporttevékenység;

Biztonságérzet: védettség, kényelem, nyugalom, rendes és tiszta környezet, fenntartható gazdasági biztonság;

Fiziológiai szükségletek: evés, ivás, testi szükségletek, egészség, testmozgás, és relaxáció;

Az elmélet alapja az, hogy az egyén mindig felfelé mozdul el a szükséglethierarchia mentén, annak függvényében, ahogy az éppen motiváló szükségletek kielégülnek. Mindig a következő, még ki nem elégített szükséglet motivál.

A modell másik jellemzője, hogy ha valamely szükséglet kielégítése megtörtént, akkor ennek a magatartást befolyásoló hatása megszűnik, szerepe a továbbiakban semleges. Kivéve az önmegvalósítási szükségletet, mert ez sohasem elégíthető ki teljes mértékben.

A hierarchia fiziológiai és biztonság szükségletei az alapvető emberi léthez kapcsolódnak. A közösséghez tartozás és a megbecsülés szükséglete a pszichológiai egészséghez és a megfelelés érzéséhez járulnak hozzá. Az összes szükséglet, amely a Maslow-féle hierarchia első négy lépcsőjében foglal helyet, ún. hiány- (deficit-) szükséglet. Ezeket valami megkívántnak a hiánya mozgatja. Például az étel hiánya, a presztízs hiánya. Ezen szükségletek kielégítésének eredménye nem az elégedettség, hanem az elégedetlenség csökkentése.

Sok motivációval foglalkozó kutató az ötödik szükségletet, az önmegvalósítás szükségletét úgy tekinti, mint az elismerés, megbecsülés iránti szükségletek kiterjesztését. Az



önmegvalósítás szükséglete egy belső igény arra, hogy az ember képességeit kiteljesítse, és az egyetlen növekedési szükséglet. Ez természetesen minden ember számára mást jelenthet képessége és tehetsége szerint. Maslow az önmegvalósítást alapvető emberi célnak nevezte, bár véleménye szerint csak kevés ember élhet vele.

Kutatási eredmények azt bizonyították, hogy a komplex feladatok ellátása magas motivációs szinttel és megelégedéssel járt együtt azoknál a dolgozóknál, akikre a magasabb rendű szükségletek voltak jellemzőek (Hackman – Lawler, 1971). *Caroll* (1974) pedig azt mutatta ki, hogy a biztonsági szükségleteket többre értékelő dolgozók esetében a jól strukturált feladatok végzése vezetett jó teljesítményre és a dolgozók megelégedettségére.

A legtöbb ember számára az iparosított országokban az a pénz, amit a munkaviszony kapcsán kapnak az emberek, biztosítja a fiziológiai és a biztonság iránti szükségletek kielégítésének nagy részét. Gyakran elkövetik azonban azt a hibát, hogy azt hiszik, az emberi munka egyetlen oka a pénzszerzés. Mialatt a pénz segíthet a magasabb rendű szükségletek kielégítésében, nem képes az összes biztonság, valahová tartozás és elismerés iránti igények kielégítésére.

4.2. Herzberg modell

A viselkedést kiváltó okokra koncentrál a kéttényezős elmélet, ami Herzberg nevéhez fűződik. Véleménye szerint a megelégedettség és a motiváció két különböző dolog és nem feltétlenül igaz, hogy az elégedett dolgozók hatékonyabbak, mint elégedetlen társaik. Empirikus vizsgálatok segítségével kimutatták, hogy más tényezők hatnak a dolgozók elégedetlenségének csökkentésére és más tényezők azok, amelyek motiválják őket. Ő higiénés és motivációs tényezőket különböztet meg:

- A higiénés tényezők javítása elégedettséget nem okoz, csak elégedetlenséget szüntet meg;
- A motivációs tényezők hiánya nem okoz elégedetlenséget, csak az elégedettség hiányát. Az embereket elégedetté a motivációs tényezők teszik.

Herzberg a higiénés tényezők közé sorolja például a munkakörülményeket, a munkahelyi csoport jellegét, a vezetési stílust, a bérezést, az ügyvitelt, a műszaki irányítást, a társadalmi helyzet megőrzését is. Motivációs tényezőknek pedig a munka jellegét, érdekességét tekinti, a lehetőséget az eredmények elérésére, a fejlődést a munka révén, az elismerést, a felelősség vállalását. Ezek a tényezők hozzájárulhatnak az egyén önmegvalósításához, vagy személyes előmeneteléhez.



4.2 ábra: A hagyományos és a Herzberg-modell eltérő elégedettséértelmezése

Herzberg elmélete az Egyesült Államokban népszerű volt a vezetők körében, akik végre arról is hallottak, miért ne fizessenek. Sokak tetszését váltotta ki az is, hogy szerinte „mindenkit testre szabottan kell motiválni.” Herzberg ajánlásokat is tett elméletének gyakorlati alkalmazására. Álláspontja szerint a higiénés eszközökből csak a legszükségesebbeket érdemes használni, motivátorként ezek nem használhatók.

Meg kell jegyezni, hogy Herzberg elméletének alapjai elbeszélések voltak, s ebből eredően szubjektívek.

Herzberg a higiénés faktorokat és a motivátorokat előfordulásuk gyakorisága szerint is osztályozta.

<i>Higiéniai faktorok</i> <i>gyakoriságuk sorrendjében</i>	<i>Motivátorok</i> <i>gyakoriságuk sorrendjében</i>
<ul style="list-style-type: none"> vállalati politika és szervezet, a főnök kompetenciája, kapcsolat a főnökkel, munkafeltételek, bér, kereset, kapcsolat a munkatársakkal, magánélet, környezeti kapcsolatok, státusz, foglalkozási biztonság. 	<ul style="list-style-type: none"> sikerélmény, teljesítményel ismerés, munkatartalmasság, felelősség, előléptetési és továbbfejlődési lehetőség.
A velük elérhető csúc: <i>elégedetlenség hiánya,</i> mélypont hiányuk esetén: <i>elégedetlenség.</i>	A velük elérhető csúc: <i>elégedettség,</i> mélypont hiányuk esetén: <i>elégedettség hiánya.</i>

4.3 ábra: A higiénés faktorok és a motivátorok előfordulásuk gyakorisága szerinti osztályozása



4.3. Hunt cél-motiváció elmélet

John Hunt: a motiváció az egyéni célokból érthető meg. A célok különböznek mind erősségükben és fontosságukban.

Az elmélet 6 célt különböztet meg:

- komfort, anyagi jólét (életstílusunkat biztosítani képes anyagiak és a stresszteli helyzetek kerülése)
- strukturáltság (tisztázott munkakör, stabilitás, bizonyosság)
- kapcsolat (kerüli a magára hagyott helyzeteket, az egyedüli munkavégzést; fontos a csoporthoz való tartozás, az elfogadottság)
- elismertség (teljesítményünk mások általi elismerése, megbecsülése, ennek megfelelő státusz, visszacsatolás és teljesítménnyel arányos javadalmazás – pozitív én-kép)
- hatalom (fölény, mások irányításának igénye, dominanciára való törekvés, de csak a vezetői hatalom érdekében)
- autonómia, kreativitás, fejlődés (önmegvalósítás, kihívás, képességek és készségek kihasználása, tanulás, önfejlesztés, saját munkavégzés szabadsága, függetlensége)

A célok nem egyértelműen határozzák meg magatartásunkat, inkább orientálják viselkedésünket.

4.4. A motiváció folyamatelméletei

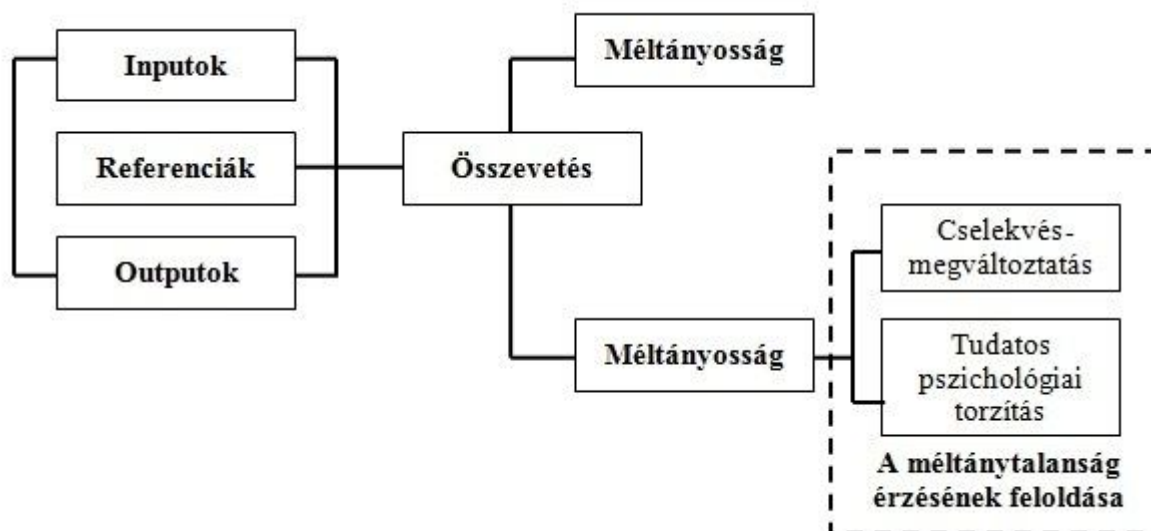
4.4.1. Méltányosságelmélet

A méltányosság elmélet értelmezésében az emberek arra törekednek, hogy társaikkal szemben méltányos viselkedést alakítsanak ki, ugyanakkor társaiktól is elvárják ennek fejében magát a méltányos bánásmódot. Ebből ered az egyén motivációja, miszerint az számít, hogy mit kap a többiekhez képest.

Az elmélet három alapkategóriával dolgozik: inputok, outputok, referenciák.

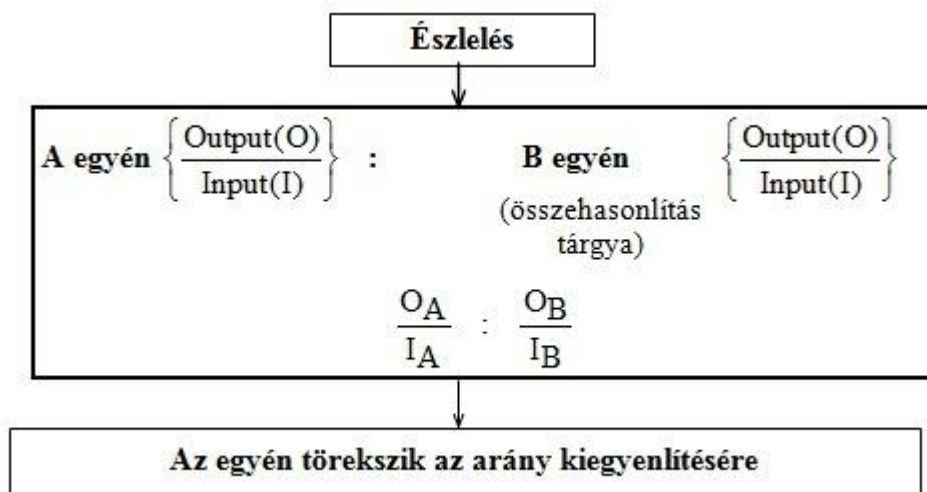
1. Inputok: minden olyan dolog, amit az egyén belead a munkájába (szakértelme, jártassága, ideje, stb.).
2. Outputok: amit az egyén megkap az elvégzett munkájáért (pl. fizetés, de lehet esetleg kevésbé jó dolog is, pl. büntetés a főnöktől).
3. Referenciák: amihez, akihez viszonyítja az egyén a tetteit és azok következményeit.

A modellt a következő ábra mutatja.



4.4 ábra: A méltányosságelmélet modellje

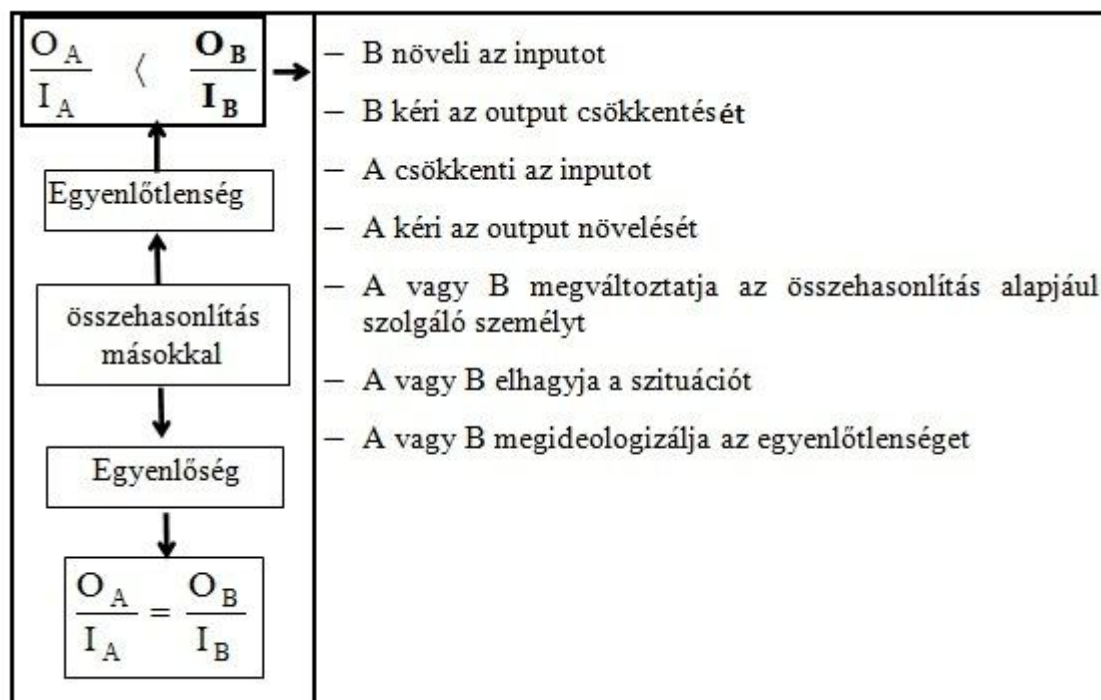
Az outputokra az inputok közvetlen hatással vannak, hiszen a befektetett munkája alapján határozza meg az egyén az elvárt outputot és ezután hasonlítja ezeket egymáshoz. (lásd a következő ábrát)



4.5 ábra: A méltánytalanság felismerésének folyamata

A méltányosság egyaránt vonatkozhat az outputokra, valamint az input/output arányokra is. Méltánytalanság érzete eredhet pl. alul-, illetve túlfizetettségből. Az előbbinél a kiváltott érzelem a harag, míg utóbbinál a bűntudat.

Feloldhatóak ezen cselekedetekkel, vagy pszichológiai folyamatokkal is. A lehetőségeket foglalja össze a lenti ábra (Roóz - Heidrich, 2013).



4.6 ábra: A méltányosság helyreállításának folyamata

4.4.2. Megerősítési elmélet

A megerősítési elméletet Skinner dolgozta ki. Az elmélet abból az alapgondolatból indul ki, hogy cselekvéseket az egyén múltbéli tapasztalatai befolyásolják. A korábbi cselekvések pozitív vagy negatív következményei befolyásolják a cselekedet ismétlésének bekövetkezését. Ennek eredményeképpen a tanulási folyamat megértése nagymértékben segíti a motivációs folyamat megértését.

Megkülönböztethető pozitív megerősítés és negatív megerősítés. Az előbbi növeli annak a magatartásnak a gyakoriságát, mely kívánatos. Így pl. jutalommal, előléptetéssel „jutalmazza” a pozitívan cselekvőt. Az utóbbi valamely nemkívánatos következmény megszüntetését jelenti. A büntetés, illetve a megszüntetés célja, hogy a veszélyes, ill. nemkívánatos magatartások ritkuljanak.

Büntetés kétféleképpen nyilvánulhat meg: lehet negatív következmény, illetve egy pozitív következmény elmaradása is. A megszüntetés egy korábbi magatartás megváltoztatása, így a rendszeresen ismétlődő korábbi magatartás helyébe egy másik magatartásforma lép.

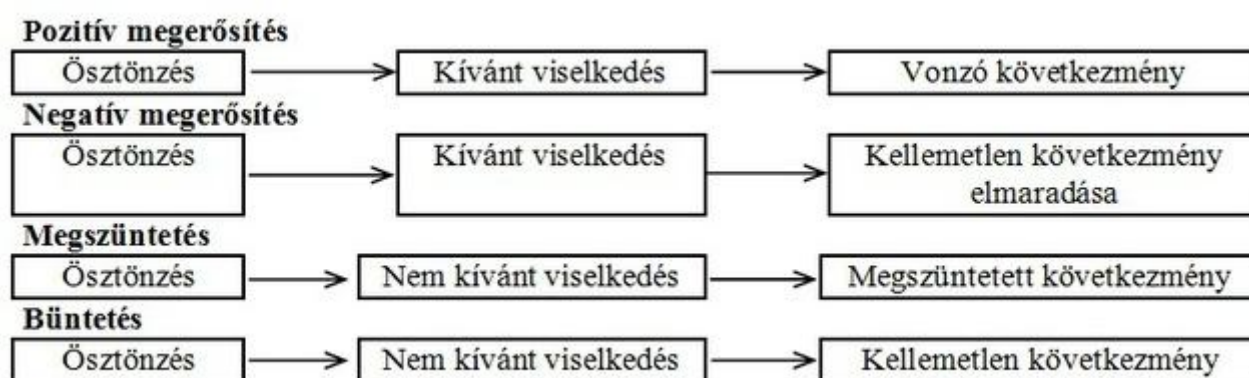
Megerősítés típusai

Pozitív megerősítés, amikor a cselekvéshez pozitív következményeket kapcsolhat az egyén.

Negatív megerősítésről akkor van szó, ha valamilyen nemkívánatos következmény szűnik meg. (Sokan például azért dolgoznak viszonylag keményen munkahelyükön, hogy elérjék azt a teljesítményszintet, ami a negatív következmények elkerüléséhez szükséges.) A negatív megerősítés állandó feszültséggel járhat együtt, és nem is segíti azoknak a magatartásformáknak a kialakulását, amelyeket a vezető jónak talál.

A *büntetés* alapvetően kétféle formában jelenhet meg. Érhetik negatív következmények az illetőt (elbocsátás), vagy elmaradhatnak az egyén számára fontos pozitív következmények (prémium). Ellenőrizhetetlen érzelmi reakciókat válthat ki, megronthatja a vezető és a beosztottjai közötti személyes kapcsolatot, és visszájára is fordulhat a hatása. A büntetés a félelem és a bizalmatlanság légkörét táplálja, ami a problémák rejtegetésére vezet.

A *megszüntetés* csak a már korábban kialakult viselkedésformák módosítására alkalmas. Lényege az, hogy megszűnnek azok a következmények, amelyek hatására a cselekvés rendszeresen ismétlődik. A megszüntetett következmény lehet pozitív és negatív is, ám alkalmazási lehetőségei erősen korlátozottak a szervezeti szituációkban.



4.7 ábra: A megerősítés típusai

Hogyan alkalmazhatja a vezető jobban a megerősítést? Ez függ természetesen az adott szituációtól, de mégis felismerhető ötféle olyan megerősítési program, mely tipikusnak mondható:

1. *Folyamatos megerősítés* – a viselkedés minden időpontban megerősíthető
2. *Fix időközönkénti megerősítés*
 - heti vagy havi fizetés
 - éves prémium
3. *Különböző időközönkénti megerősítés* – a felügyelő minden héten más és más nap ellenőriz.
4. *Azonos arányú megerősítés*
 - darabszámra fizetett munkabér
 - jutalék rendszer
5. *Változó arányú megerősítés* – dicséret

Általában a fix és időközönkénti programok a rövid távú viselkedés ismétlést bátorítják, míg a változó arányos a hosszabb távút.

A gyakorlatban azt tapasztalták az elmélet teszteléskor, hogy a szituációk túl komplexek és ezért nehezen lehet konkrét viselkedésformákat és következményeiket összekapcsolni, majd ezekre építve a megerősítés elméletét alkalmazni (Roóz - Heidrich, 2013).



4.4.3. Az elvárás elmélete

1964-ben Victor Vroom kidolgozott egy modellt, mellyel az emberi motiváció mérhető és értékelhető. Ezt az elméletet alapvetően az emberi viselkedés általános érvényű szempontjaira hozta létre, de a munkakörnyezetre is sikeresen alkalmazható. Eszerint az egyes emberek fokozott erőfeszítéseket tesznek azért, hogy az általuk elérni kívánt jutalomban, mint következményben részesüljenek. Ez esetben három lényeges változó játszik szerepet: a választás, az várakozás és a preferencia.

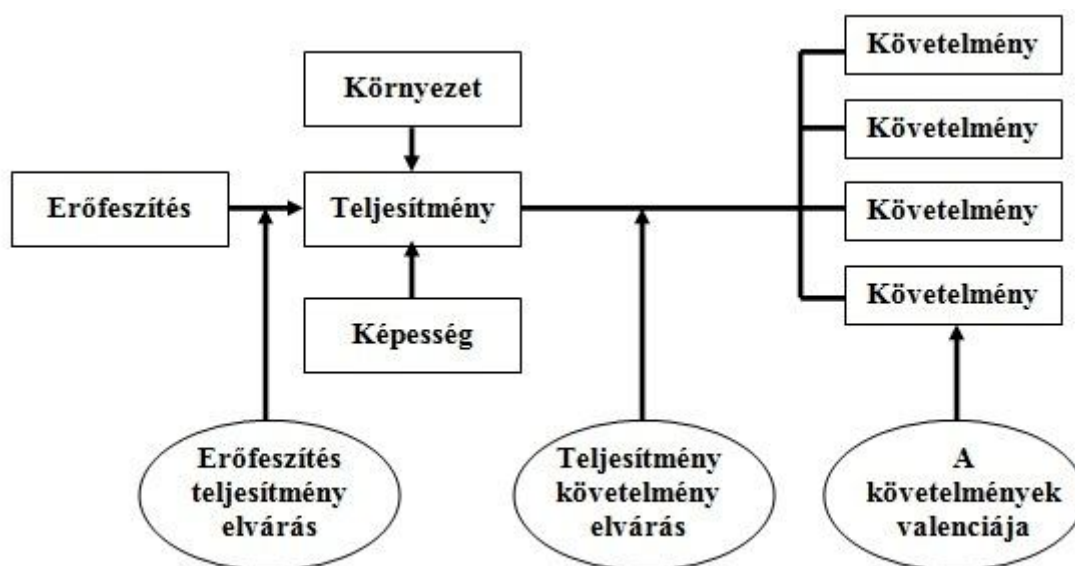
- Az alkalmazottak képesek választani a különböző magatartások között.
- A várakozás valakinek az a meggyőződése, hogy magatartásával a kívánt vagy a nem kívánatos eredményt eléri.
- A preferencia az az érték, amelynek elérését más értékekkel szemben kívánatosnak tartja.

Az elvárás elmélet értelmezésében az egyes személyek csak olyan erőfeszítésre hajlandóak, melyek valamilyen számukra kedvező eredményre vezetnek. A modell az Erőfeszítés-Teljesítmény-Következmény folyamaton alapul, s melyen belül az egyes személyeknek kétféle megközelítésben különféle várakozásai lehetnek.

1. Az Erőfeszítés-Teljesítmény (E-T) tekintetében az egyén azt méri fel, hogy egy bizonyos szintű erőfeszítéséhez milyen teljesítmény társulhat, illetve hogy erőfeszítéseinek eredményeképpen milyen valószínűséggel látja bekövetkezőnek az egyes teljesítményszintek elérését.
2. A Teljesítmény-Következmény (T-K) tekintetében arra irányul az egyén várakozása, hogy az egyes elérhető teljesítményszintek milyen következményekkel járhatnak számára.

A várakozás, hogy az adott viselkedése a kívánt eredményhez vezet Vroom szubjektív valószínűségnek nevezte, mely értéke 0 és 1 közötti szám lehet. Ez attól függ, hogy milyennek érzékeli a viselkedés és eredmény közti kapcsolatot. Az egyes következmények fontossága, a preferenciák erősségének mértéke, a várható eredmény értéke az alany számára a *valencia*. Ha alacsony értéke van, akkor nem valószínű, hogy az adott személy túlságosan nagy erőfeszítést tesz a kívánt teljesítmény elérése érdekében.

Vroom szerint az egyén motivációjának az erőssége alapvetően két tényezőtől függ: a várakozások és a valenciák függvénye. Ezt az összefüggést szemlélteti a következő ábra.



4.8 ábra: A várakozások és a valencia hatása

Vroom modelljét leegyszerűsítethetjük olyan módon, hogy egyféle valószínűséget (várakozás) rendelünk minden eredményhez (valencia). Ennek képlete az alábbi:

F = Force-erő, V = Valence-érték, E = Expectation-elvárás

$$F = f\left[\sum(E_i \times V_i)\right]$$

A motiváló erő nagysága függ attól, hogy

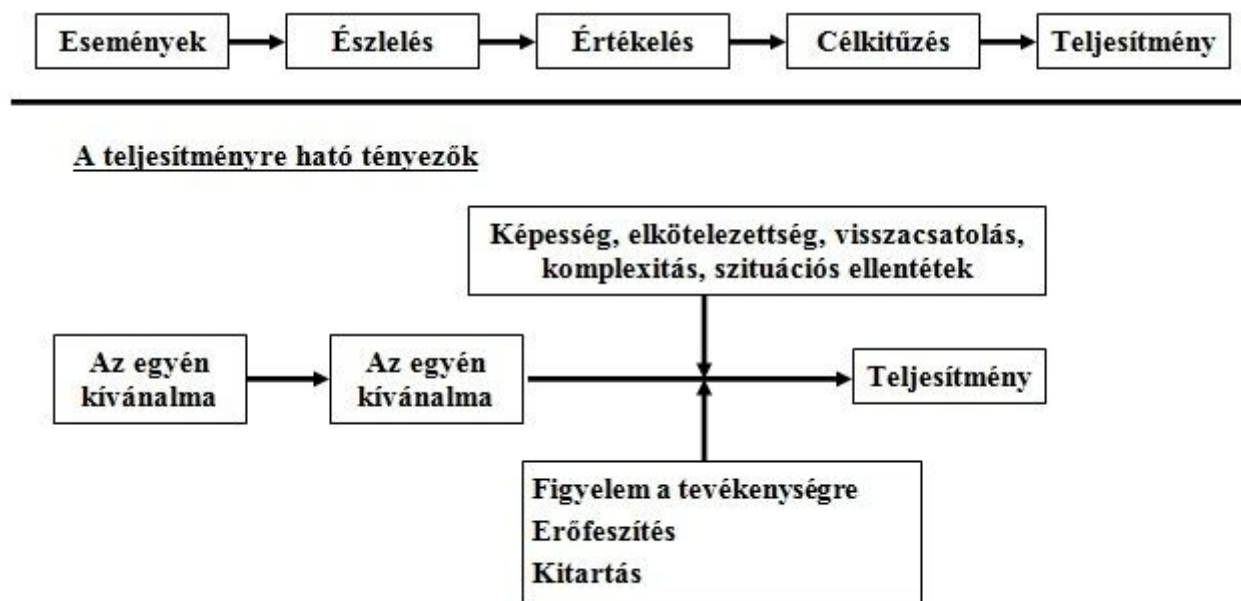
- minél képesebbnek érzi magát az egyén a feladat teljesítésére, azaz minél nagyobb az E-T várakozás,
- minél nagyobb esélyt lát az egyén egy adott eredmény elérésére, azaz minél nagyobb a T-K várakozás,
- minél nagyobb értékeli az egyén a várható eredményt, vagyis minél valensebbnek látja.

A modellből levonható főbb következtetések az alábbiak lehetnek:

- Az elérendő célokat a lehető legpontosabban kell megfogalmazni, és a követelt teljesítménynek reálisnak kell lennie, hisz ellenkező esetben az E-T várakozás értéke nulla lenne (eleve reménytelen elvégezni a munkát).
- Tudni kell, hogy mely dolgok fontosak a dolgozók számára.
- Tisztázni kell, hogy mi számít még megfelelő teljesítménynek.
- A jó teljesítményeket mindig, és lehetőleg azonnal meg kell jutalmazni (Roóz - Heidrich, 2013).

4.4.4. célkitűzési elmélet

Az elmélet kiindulópontja az, hogy a teljesítményeket minden esetben valamilyen emberi szándék előzi meg, vagyis valamely észlelt esemény vezet el minket cselekedeteinkhez. A cél egy cselekvés vagy egy esemény. A meghatározást az alábbi ábra szemlélteti:

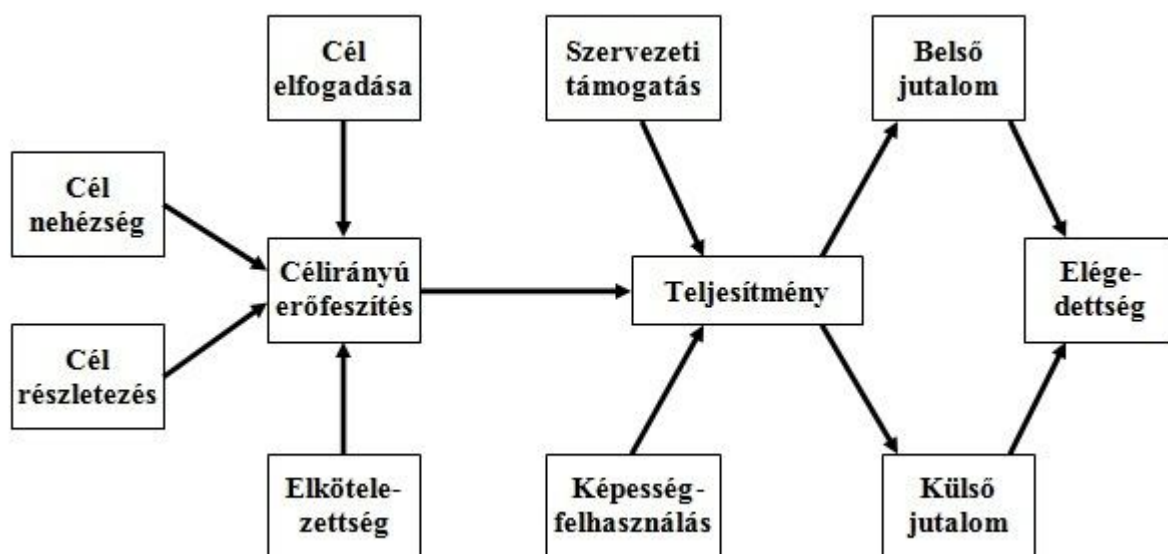


4.9 ábra: A célkitűzés elmélet modellje

Az elmélettel kapcsolatos kutatások az alábbi pozitív eredményeket állapították meg:

- Az összetett és bonyolult célok általában jobb eredményeket hoznak mindaddig, amíg ez nem haladja meg az egyén képességeit, tehát nem lehet az egyre magasabb célok kitűzésével motiválni a az egyéneket csak az illető képességéig, utána már nem érhető el számottevő eredmény.
- Csak a konkrét célkitűzés hoz eredményt. Az olyan általános célok, mint a „törekedj a lehető legtöbbre”, nem hoz eredményt.
- Teljesítménynövelő hatása lehet annak is, hogyha az illetőt bevonják a célkitűzési munkába, feltéve, hogy így összetettebb célok is születhetnek ennek eredményeképpen.
- Fontos, hogy a teljesítmények visszacsatolása meglegyen, hiszen e nélkül nem tudhatja az illető, hogy hol tart, merre tart a célmegvalósítási folyamatban és hogy egyáltalán jófelé tart-e.

Locke felvázolta a célkitűzési elmélet továbbfejlesztett változatát, amely a következőképpen ábrázolható.



4.10 ábra: A célkitűzés elmélet továbbfejlesztett modellje

Az ábrán is jól látható két fontos tényező: az egyik az, hogy az egyénnek el kell fogadnia a célt, hogy erőfeszítést tegyen a célért és a célhoz elkötelezettnek kell lennie. A teljesítmény csak szervezeti támogatással és a feladathoz tartozó megfelelő egyéni képességgel valósítható meg elvárt szinten. Locke ezen célkitűzés elmélet kiterjesztése nagy hasonlóságot mutat a Porter-Lawler-féle elvárás elmélet kiterjesztéssel.

Az elmélet negatívumaként említhető az, hogy nem tudja kezelni az egyéni különbségeket és a célok komplexitását (Roóz - Heidrich, 2013).

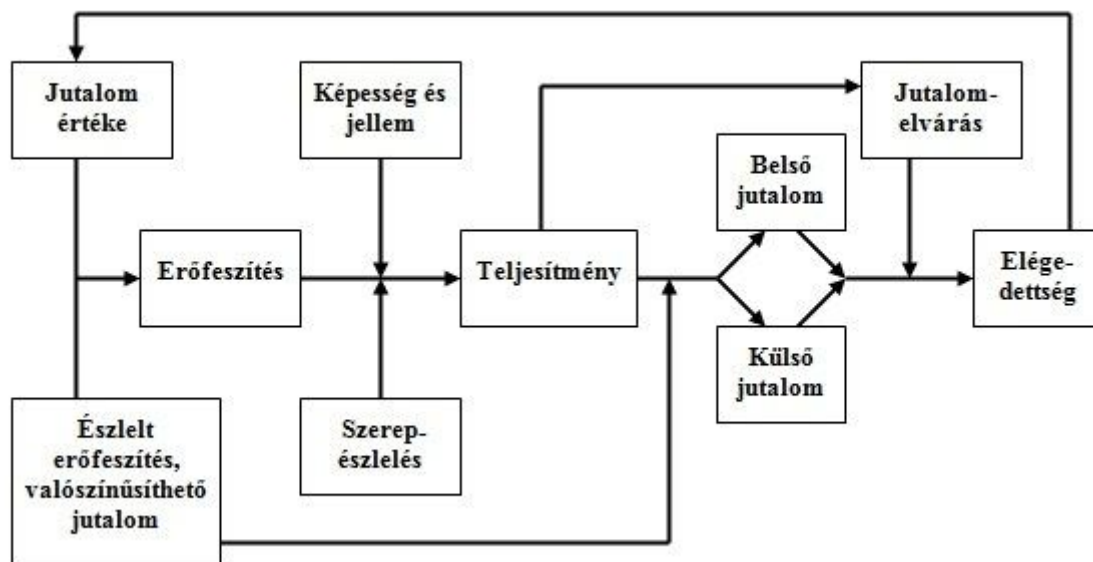
4.4.5. Porter-Lawrel - kiterjesztés

Vroom féle elvárás elmélete a kortárs motivációs elmélet főáramában helyezkedett el. Azóta az elméletet folyamatosan finomították és kiterjesztették. A legnagyobb változtatások az elvárások és a következmények azonosításával és mérésével kapcsolatosan történtek. Az elmélet kiterjesztett verziójának kidolgozása Lyman W. Porter és Edward E. Lawler nevéhez fűződik és az alkalmazott elégedettsége és teljesítménye közötti kapcsolatot vizsgálja megújult nézőpontból. A hagyományos megközelítésben az elégedettség vezette a teljesítményt, ezzel szemben Porter és Lawler az ellenkezőjét állítja. Megfelelő feltételek mellett a magas szintű teljesítmény irányíthatja az elégedettséget. A Porter-Lawler megközelítés ábrázolása jelentősen eltér a hagyományos ábrázolástól: tartalmazza a képességet, jellemvonást, szerepészlelést (mennyire jól értette meg az egyén a feladatát).

A motivációs kör elején az erőfeszítésre hatást gyakorol a potenciális jutalmazás értéke (valenciája) és az észlelt erőfeszítés – várható jutalom kapcsolat (elvárás).

A teljesítmény jutalmánál két típust különböztetett meg:

- belső jutalom – a teljesítmény érzése, a büszkeség, megelégedettség, a munka végrehajtásának érzése stb.
- külső jutalom – fizetés, előléptetés, jutalék, fizetésemelés (Roóz - Heidrich, 2013).



4.11 ábra: A Porter–Lawler-elváráselmélet kiterjesztése

4.5 Esettanulmány

Márton László munkaköri problémái

Laci úgy érezte, hogy borzasztóan unja a munkát. Úgy érzi, hogy egyáltalán semmi sem motiválja. Az elmúlt 2 héten a főnöke egy üzleti útja miatt távol volt. Rengeteg munkát hagyott neki, így azt sem tudta, hogy hol kezdje. Nem túl régóta dolgozott a cégnél, még nem ismerte ki magát igazán a feladatai illetve a cég működése terén. Főnöke azonban már a legelején bedobta a „mély vízbe”. Kezdetben azt hitte, hogy csak azért nem halad olyan jól munkáival, mert még nincs elég rutinja. Az azóta eltelt háromnegyed év alatt azonban bár úgy érzi, hogy mostanra már mindent tud, ami munkája hatékony végzéséhez szükséges, mégis szinte minden nap túlóráznia kell ahhoz, hogy a napi alapfeladatait elvégezze. Laci már az egyetemen is kiváló képességekkel rendelkezett, és nem volt éppen lusta sem, mint ahogy azt az átlagosnál jobb jegyei is mutatták. Gyakran nem volt ideje még étkeznie sem, pedig nyolc és fél órás munkaidejébe még egy fél órás ebédszünet is be volt kalkulálva. A főnök ráadásul minden egyes alkalommal, amikor találkoztak rábízott valami fontos, azonnal elintézendő dolgot. Ráadásul az utóbbi időben a pénzügyi osztály vezetője is állandóan vele oldat meg egy bizonyos, elég időigényes tevékenységet. Esténként munka után gyakran már közvetlenül vacsora után, a TV előtt elnyomta az álm, olyan fáradt volt az utóbbi két hónapban. Az utóbbi két hétben különösen frusztrált volt, és úgy érezte, hogy összeroppan a rá nehezedő terhek alatt. Elkeseredését csak fokozta, hogy barátai folyton arról mesélnek neki, ha nagy ritkán találkozik valamelyikükkel, hogy milyen jó légkörben, milyen kellemes munkát végeznek, gyakran előfordul hogy némelyikük évközi prémiumokat kap, vagy éppen fizetésemelést, pedig alacsonyabb beosztásban dolgoznak más cégeknél. Ő gyakran mérgelődött emiatt, úgy vélte, ha már egyszer több ember munkáját végzi, legalább fizetnék meg rendesen. Ahhoz hogy előléptessék, a későbbiekben el kellene végeznie egy nyelvtanfolyamot és le kellene tennie a nyelvvizsgát, azonban a jelenlegi leterhelt helyzetben gondolni sem mer rá.



Kérdések:

a.) Mi a véleménye a fenti szituációról?

b.) Milyen személyiségnek tartja Lászlót? Sorolja fel előnyeit, hátrányait!

c.) Miben látja a problémát, és hogyan oldaná meg azt, ha Ön: • Laci • Laci főnöke • a cég vezetője helyében lenne?

d.) A munkaadó és a munkavállaló i ismérvei.

e.) Milyen konkrét tréningre küldené Lászlót? A tréning terjedjen ki a következőkre:

- A feladatok rendszerszemléletű felmérése
- Saját igényszintek tisztázása
- A vezetői szerepvállalás motívumai
- Együttműködési készségek felmérése
- A szervezeti értékrend kialakítása.

Határozza meg konkrétan a tréning célját! (gti.ektf.hu, 2015)



5. VEZETÉS SZEREPE

5.1. Vezetési stílus történeti áttekintése

A vezetési stílus összefügg a motivációval, mivel annak megérzésén alapul, hogy mi motiválja az embereket és híd szerepet tölt be a szervezet céljainak elérése és az egyéni célok, elvárások, szükségletek kielégítése között, oly módon, hogy az egyik a másik révén teljesül (Bakacsi, 2015).

A vezetési stílusok a vezetőt segítik a saját helyzetük megismerésében, lehetőséget adnak a vezetőknek a szervezet céljainak eredményes elérésére.

A szervezet struktúrájának, céljainak vezetői tevékenység, a személyes vezetés azonban nagyon konkrét a célokhoz, tervekhez rendeli a szükséges erőforrásokat.

5.1.1. Klasszikusok leadership felfogása

A klasszikus felfogások inkább a munkamegosztás és szabályozottság eszközeivel akarták a szervezeti hatékonyságot fejleszteni, és nem az emberekben keresték a megoldást. A klasszikus felfogásban beosztottak utasításának és irányítás módjának tulajdonítottak jelentőséget.

5.1.2. Lewin eredményei

A vezetői stílusokra vonatkozó következtetéseit K. Lewin 1938-ban fogalmazta meg, s nagyszámú kísérlet alapján egy szimulált csoportos feladatmegoldás tapasztalatait foglalta össze. Három jellegzetesnek tekinthető belső szerveződést és irányítási stílust tudott értelmezni:

Autokratikus stílus

A csoporton belül rövid időn belül elfogadottá vált egy személy, aki gyorsan átlátta a feladatot, azt megfelelően (szakmailag) felbontotta és a csoport többi tagja között a feladatkiosztást és koordinálást határozottan és világosan elvégezte. A továbbiakban számon kérte a feladatokat és kézben tartotta a csoportot. A csoport az említett személyt elfogadta és alkalmazkodott az értékrendjeihez.

Demokratikus stílus

A csoporton belül, az előzőekhez hasonló irányító személy megjelenése szintén megtörtént, de az munkamódszerében és a csoport tagokkal való kapcsolat tartós tekintetében eltérő módon tevékenykedik. A feladatfelbontás, illetve -szétosztás a résztvevőkkel közösen, véleménykérés, javaslatadási lehetőség biztosításával történik. A vezető elsősorban integráló, koordináló szerepet tölt be. A feladatok, határidők számonkérése, értékelése tekintetében a következes és határozott magatartás a jellemző és elfogadott.

Laissez-faire (szabad kezet adó) stílus

A csoporton belül az egyes személyek változatlanul önállóan és részben függetlenül tevékenykednek. A feladatok szinte egyénileg határozódnak meg, a határterületek behatárolása részleges, a csoporton belül nincs összedolgozás, a vezető minimális koordinációt valósít meg. Majd kiderül, hogy ki mit tud és képzelt bele feladatába. A laza



szerkezetű feladatmeghatározás a problémamegoldás területén lehetőséget ad az egyéni képességek érvényesítésére, bemutatására.

Lewin kísérletei világossá tették, hogy a feladatfelbontás és -szétosztás szakmai kérdés, s a vezetéselmélet tekintetében elsődlegesen nem erre, hanem az ún. „figyelem”-re – ami alatt a vezető és a vezetettek közötti kapcsolatot értjük – kell koncentrálni (Heidrich, 2013.).

5.1.3. Likert modellje

Rensis Likert a korábban bemutatott és Lewin által értelmezett első két kategóriát további kettőre bontotta és így négy menedzsment rendszert különböztetett meg:

Autokratikus stíluson belül:

- Kizsákmányoló-parancsoló: Szigorú utasítás, szakmai feladatkiosztás, következetes és szigorú számonkérés.
- Jóakarató-parancsoló: A feladat kiadás és számonkérés tekintetében az autokrata magatartás atyáskodó, közvetlenebb, de felülről lefelé irányuló „mélyebb” hatalom gyakorlással történik.

Demokratikus stíluson belül:

- Konzultatív: A vezető bevonja munkatársait a döntés előkészítésbe, de a döntést személyesen hozza.
- Konszenzusos, vagy részvételen alapuló: A vezető a döntés előkészítést kiterjeszti az érintettekre, s a döntés többségi, vagy teljes egyetértés alapján születik, amit a vezető a továbbiakban felvállal.

5.1.4. Tannenbaum-Schmidt modell

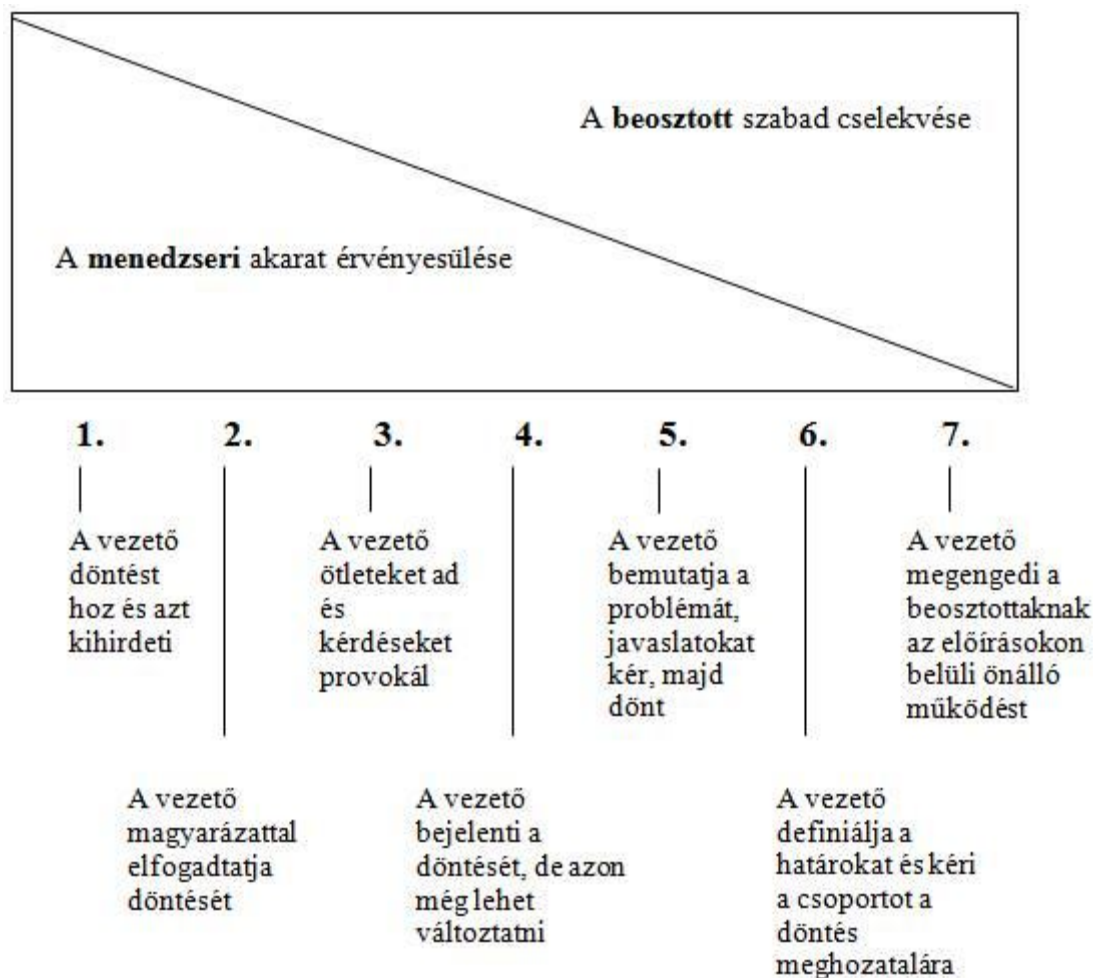
A Harvard Business School kutatói által az 1950-es években összeállított modellben a főnök központú, illetve a beosztott központú vezetési stílusokat helyezik el a skála két végén és a két szélső pont között további ötvezetési stílust különítenek el. Lényegében annak alapján különböztetnek meg vezetési stílusokat, hogy a vezető és beosztottjai miként osztoznak meg a döntéseken.

A hét fokozat jellemzői a következők:

- Autokratikus: a vezető döntést hoz és kihirdeti azt.
- Patriarchális: a vezető „eladja” döntését, de előtte kérdez (kulturált autokrata).
- Tanácskozó: a vezető ötleteket ad és kérdéseket provokál, a döntés elfogadása párbeszédet igényel.
- Kooperatív: a vezető bejelenti a döntését, de úgy, hogy azt még meg lehet változtatni a beosztottak véleménye alapján.
- Participatív: a vezető bemutatja a problémát, javaslatokat kér, majd azok alapján dönt.
- Demokratikus I.: a vezető definiálja a határokat és kéri a csoportot a döntés meghozatalára.

- Demokratikus II.: a vezető koordinátorként működve megengedi, hogy a beosztottak az előírt korlátokon belül önállóan működjenek (Husti, 2011).

A modell szemléletes megjelenítése a következő ábrán látható.



5.1 ábra: A Tannenbaum-Schmidt-féle modell

5.1.5. Michigani Egyetem modellje

A Michigani Egyetem modellje két vezetési stílust különböztet meg:

- Feladatcentrikus (job-centered)
- Beosztottcentrikus (employee-centered)

Feladatcentrikus (job-centered):

- A vezető szigorúan figyeli beosztottjai munkáját
- Előírja számukra, hogyan dolgozzanak
- A teljesítmény érdekli
- Szoros felügyeletre törekszik
- Alapvetően legális, a jutalmazó és kényszerítő hatalomformákra épít

Beosztottcentrikus (employee-centered):



- Összetartó csoport kialakítására való törekvés jellemzi
- Fontos számára, hogy a beosztottak elégettek legyenek, jól érezzék magukat
- Munkájának központi eleme a megfelelő csoporttevékenység megtalálása
- Az ellenőrzés kevésbé szoros.

5.1.6. Ohiói Állami Egyetem modellje

Az amerikai Ohio Egyetem kutatásai a Lewin-i módszerre épültek, de az iparra, illetve az üzleti világra irányultak. A kutatók a vezetési stílust a feladatokhoz és a beosztottakhoz való viszony alapján vizsgálták. A vezetési stílus jellemzőinek kérdőíves felmérése során két egymástól független dimenziót különítettek el, „a feladatok strukturálására való törekvés” és „a pozitív emberi kapcsolatok fontossága” dimenziót, és ez alapján osztályozták a vezetői magatartást.

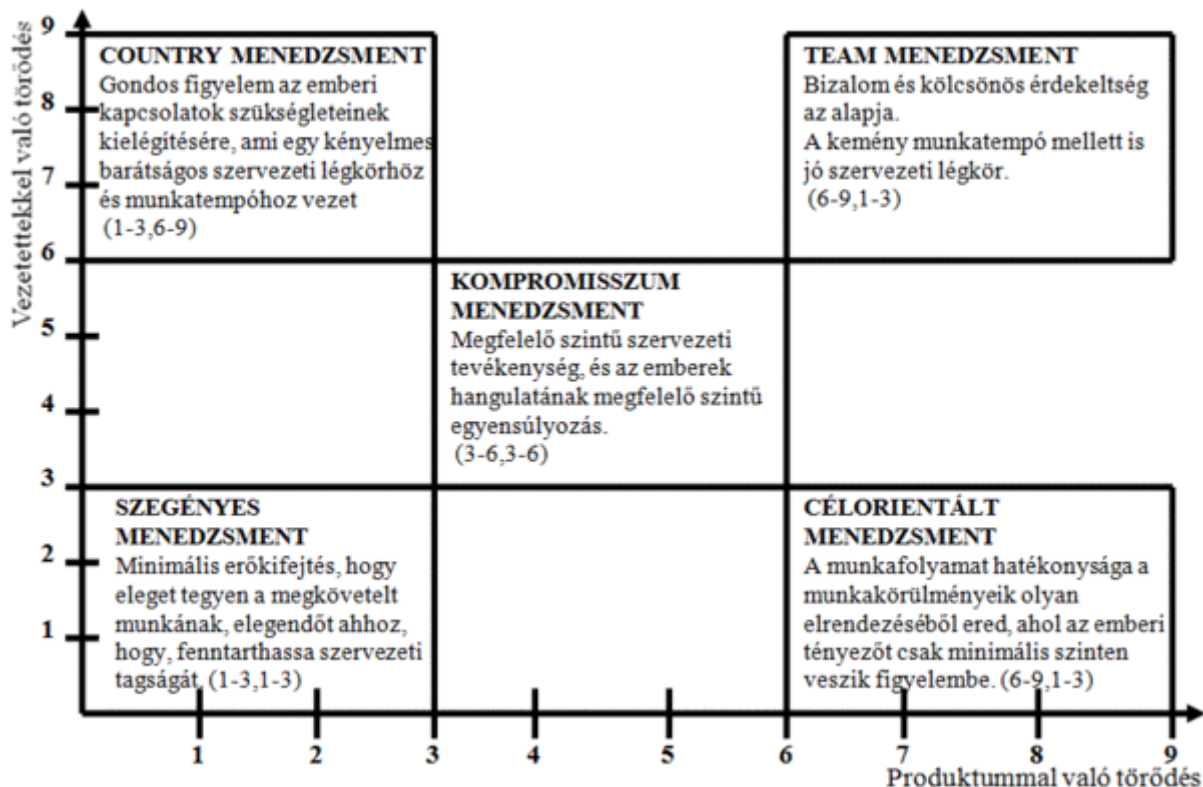
- A „strukturálás”-ra irányuló magatartás azt mutatja, hogy a vezető milyen mértékben kívánja meghatározni a feladatokat és azok struktúráját a célelés érdekében.
- A „pozitív emberi kapcsolatok fontossága” azt mutatja, hogy a vezető és a beosztott kapcsolata mennyire alapul kölcsönös bizalmon, elismerésen, a beosztott érzelmeinek figyelembe vételén.

5.1.7. A Blake-Mouton-féle modell

Az emberikapcsolat-iskolák szerzői háttérbe szorították a menedzseri felelősség feladat elemét. A vezetési stílusok és a humán kapcsolatok jelentőségének hangsúlyozásával könnyen elfelejthető, hogy a menedzser elsődlegesen azért felel, hogy biztosítsa a feladat hatékony elvégzését.

Blake és Mouton menedzsment-mátrixot terveztek (1964), a menedzseri viselkedés kétfajta aspektusa alapján. Nevezetesen törődés a termeléssel, azaz a feladattal, valamint törődés az emberekkel. Munkájuk eredménye mint a Blake–Mouton-féle mátrix vált ismertté.

Blake és Mouton menedzsment-mátrixot terveztek (1964), a menedzseri viselkedés kétfajta aspektusa alapján. Nevezetesen törődés a termeléssel, azaz a feladattal, valamint törődés az emberekkel. Munkájuk eredménye mint a Blake–Mouton-féle mátrix vált ismertté.



A mátrixban a két dimenzió a beosztottakra fordított figyelem és a termelésre fordított figyelem 1-től 9-ig mért skálán terjed. A két koordináta által kijelölt rádspontokat igen jellemzőnek tartják a vezetők, ezek alapján valószínűsíthető a konfliktushelyzetekben tanúsított magatartásukat. Az öt jellegzetes pontot egy-egy vezetési stílussal azonosítják:

- Szegényes management (erőtlenek), legyengült: lusta vezető, aki kevés erőfeszítést és törődést mutat beosztottai és a munkacélok iránt.
- Country Club (városi klub): a kielégítő kapcsolatok iránti emberi szükségletekre irányított kitüntetett figyelem, baráti szervezeti légkörhöz, egyben kellemes munkatempóhoz vezet.
- Szervezeti ember management (középút): megfelelő teljesítmény érhető el, ha egyensúlyt teremtünk az elvárt munkateljesítmény és a dolgozó kielégítő szintű moráljának fenntartása között.
- Hatalom-engedelmesség (feladatmenedzsment): a termelési hatékonyság érdekében úgy szervezi meg a munkafeltételeket, hogy az emberi szempontok háttérbe szorulnak.
- Csoportközpontú (team) vezetés: a munkateljesítmény forrása az emberek összefogása. A szervezeti célon belül meghatározható közös érdekelttség kölcsönös függést, de egyben kölcsönös bizalmat és megbecsülést is teremt.

Az a vezetés a legeredményesebb, amelyik mindkét dimenzióra maximális figyelmet tud fordítani, ez esetben a leghatékonyabb a csoportközpontú vezetés a felmerülő problémák és konfliktusok megoldása terén is (Heidrich, 2013.).



5.1.8. Vroom és Yetton modellje

Kiinduló feltevésük az volt, hogy a vezetői magatartást a feladat-struktúrának megfelelően kell megválasztani. A modelljüket egy döntési fán vezették végig. A döntési fán nyolc kérdésre válaszolva juthatunk el a lehetséges ötféle vezetési stílushoz.

A nyolc kérdés a következő volt:

- Ha a döntés elfogadásra kerül, számít-e, hogy melyik alternatívára esett a választás?
- Rendelkezik-e Ön a magas színvonalú döntés meghozatalához szükséges elégséges információval?
- Rendelkezik-e beosztottai olyan lényeges kiegészítő információval, amellyel jelentősen emelhetik a döntés színvonalát?
- Tudja-e Ön pontosan, hogy milyen információra van szükség, kinél van az információ, és hogyan lehet hozzájutni?
- Fontos-e a döntés beosztottak általi elfogadása a hatékony megvalósításhoz?
- Ha Ön egyedül hozza meg a döntést, biztos-e, hogy azt a beosztottjai elfogadják?
- Megbízhatók-e a beosztottak abból a szempontból, hogy a megoldást a szervezeti érdekek alapján keresik?
- Valószínű-e, hogy a beosztottak között konfliktus alakul ki a kívánatos alternatívát illetően?

Az ötféle vezetési stílus:

- Autokratikus, egyszemélyi (Autocratic) I.
- Autokratikus, egyszemélyi (Autocratic) II.
- Konzultatív (Consultativ) I.
- Konzultatív (Consultativ) II.
- Csoportos (Group)

Fiedler kontingencia-modellje

- Ez a modell a személyiségközpontú vonulatba sorolható
- Alapfeltevételezése: különböző vezetési szituációkban más és más vezetési stílusok eredményesek
- Fiedler egy speciális, ún. legkevésbé kedvelt munkatárs (LKM) teszt segítségével különbözteti meg a két vezetési stílust
- Kétfajta vezetési stílust különböztet meg:
 - Feladatorientált
 - Kapcsolatorientált
- Feladatorientált:
 - Nem kedvelt beosztottjairól adott értékelése negatív, elmarasztaló
- Kapcsolatorientált:
 - Többé-kevésbé kedvezően nyilatkozik legkevésbé kedvelt munkatársáról

A csoport helyzetét 3 tényező segítségével írja le:

- a vezető pozícióból fakadó hatalmával



- a csoport előtt álló feladat strukturáltságával- strukturálatlanságával
 - a vezető-beosztott viszony milyenségével
- ezekből pedig a vezető számára 8 féle szituációt ír le, hogy mely stílus vezethet jó csoportteljesítményhez.

5.1.9. Fiedler kontingencia modellje

Fiedler alapfeltevézése, hogy különböző vezetési szituációkban más és más vezetési stílusok eredményesek. Fiedler egy speciális, ún. legkevésbé kedvelt munkatárs (LKM) teszt segítségével sorolja a két típus valamelyikébe a vezetőket. A teszt kitöltőjének (vezetőnek) azt a munkatársát kell jellemeznie, akivel a legkevésbé tudott sikeresen együttműködni.

Feladatorientáltak minősült az a vezető, akinek nem kedvelt beosztottjáról adott értékelése negatív, elmarasztaló.

Ezzel szemben kapcsolatorientáltak minősül az a vezető, aki többé-kevésbé kedvezően nyilatkozik legkevésbé kedvelt munkatársáról.

Fiedler a feladat-, illetve a kapcsolatorientáltságot mélyen a személyiségben gyökerező jellemzőnek tartja, amelyek igen nehezen megváltoztatható tulajdonságok. Továbbfejlesztette véleményét a kapcsolatorientált menedzser kiemelkedő jellemzőiről.

- Teljesítmény alapján ítéli meg a beosztottait.
- Előnyben részesíti az ambiciózus beosztottakat.
- Jelentős cselekvési szabadságot próbál szerezni magának feletteseitől.
- Bár elfoglalt személyes kapcsolataival, mégsem jártas a jó személyes kapcsolatok kialakításában.
- Elsősorban feladatorientált és a megoldott feladat biztosítja az elégedettségét (heidrich, 2013.).

A leghatékonyabb munkacsoportokat a feladatorientált menedzserek vezették, nem pedig a kapcsolatorientált menedzserek. Magyarán az szolgál, hogy egy menedzser nem képes megfelelően ellenőrizni és fegyelmezni beosztottait, ha érzelmileg túlságosan közel áll hozzájuk. Fiedler szerint egy munkacsoport hatékonysága alapvetően két tényezőn múlik:

- vezető és csoportja közti kapcsolaton,
- csoport által elvégzendő feladat, vagy munka jellegén.

Fiedler megállapította:

- A feladatorientált stílus a legjobban akkor működik, ha a szituáció nagyon kedvező, vagy teljességgel ismeretlen a vezető számára.
- A kapcsolatorientált stílus akkor a legeredményesebb, ha szituáció mérsékelten kedvező a vezető számára.

A szituáció akkor kedvező a vezető számára, amikor:

- a csoport szereti a vezetőt és bízik benne;
- a csoport feladata világosan megfogalmazott;



- a szervezet erősen támogatja a vezető hatalmát a jutalmazásra és büntetésre vonatkozóan. A vezető, nagyon kedvező esetében, megengedheti magának, hogy a feladatra koncentráljon és feladatorientált legyen. Egy kutatási csoport vezetője lehet ilyen pozícióban.

Amikor a szituáció csak mérsékelten kedvező a vezető számára, több odafigyelést kell tanúsítania a beosztottaival szemben, ez azt jelenti, hogy kapcsolatorientált menedzsernek kell lennie. Amikor a szituáció kedvezőtlen a vezető számára, feladatorientálttá kell válnia. Az emberekkel és a feladatokkal való törődést ki kell egyensúlyozni a szituáció kívánalmainak megfelelően, és a vezető szempontjából meghatározott kedvezőségi szint szerint.

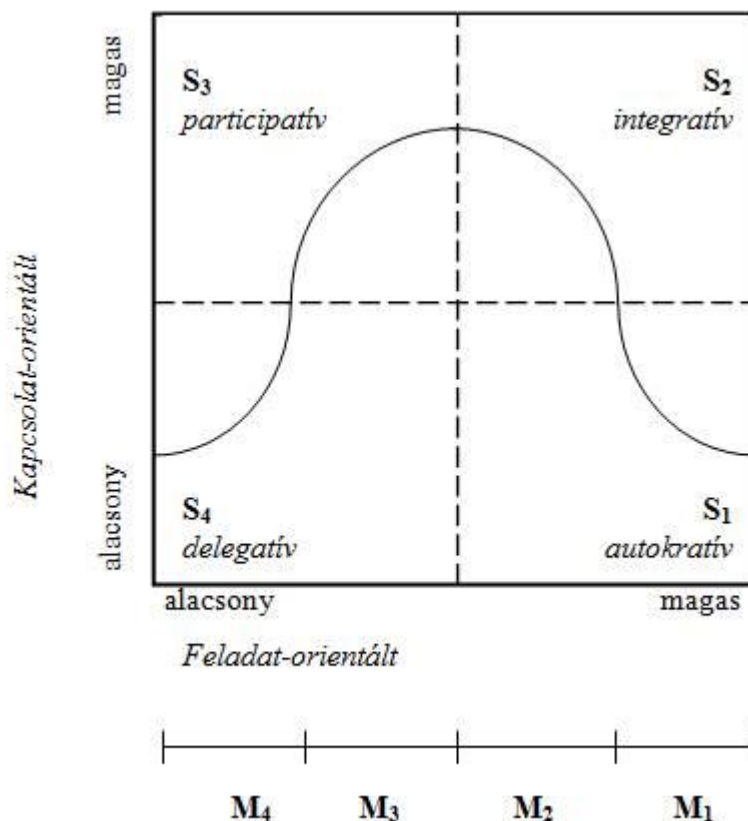
5.1.10. Hersey és Blanchard elmélete

A szerzők szituációs elméletének alapja az, hogy a vezetőnek rugalmasan kell tudni váltani a vezetési stílusok között. A vezetői tréningek során széleskörűen alkalmazott modell szerint, az eredményes vezetési stílus meghatározó szituációs tényezője a beosztottak érettsége.

Az érettség a beosztott azon képessége, hogy elérhető célokat tud megfogalmazni, hajlandó vállalni a felelősséget, rendelkezik a szükséges képzettséggel és tapasztalattal. Az érettség kritériumai munkafeladatonként eltérően alakulnak.

A szerzők szerint az érettség pszichológiai érettségből és a munkában való jártasságból tevődik össze. A pszichológiai érettség a magabiztosságra és a felelősségvállalási készségre vonatkozik, míg a munkában való jártasság alatt a megfelelő ismereteket és képességet értik.

A szerzők négy vezetési megközelítést definiálnak a következő ábrán látható módon.



5.2 ábra: Hersey és Blanchard szituációs modellje

A modell alaptézise az, hogy a beosztottak érettségének növekedésével a kapcsolat-orientált stílusok eredményesebbek. Az érettség adott szintje fölött pedig engedni kell, hogy a beosztottak akarata érvényesüljön, minimalizálni kell a beavatkozást.

A vezetési stílus vizsgálata a korábbiak szerinti feladat- és kapcsolat-orientált dimenziókban történik. Négyféle vezetési stílus között átmenetek vannak (lásd: haranggörbe).

- Előíró vagy autokrátív (S1): a vezető pontosan megmondja mit, mikor, hogyan kell tenni. Egy-utas kommunikációval a beosztottak szerepét előre meghatározza. Erős feladat- és gyenge kapcsolat-orientáció jellemzi.
- Magyarázó vagy integratív (S2): a vezető magyarázatokkal látja el, elfogadtatja utasításait. Erős feladat- és erős kapcsolat-orientáció jellemzi.
- Bevonó vagy participatív (S3): A vezető a beosztott véleményét kikéri, vele együtt dönt, közben támogató magatartást tanúsít. Gyenge feladat- és erős kapcsolat-orientáció jellemzi.
- Delegáló vagy delegatív (S4): szabad mozgásteret biztosít az önirányításra alkalmas, elkötelezett beosztottak számára. A vezető sem irányítást, sem ellenőrzést nem tanúsít. Gyenge feladat- és gyenge kapcsolat-orientáció jellemzi.

A beosztottak érettségével kapcsolatos skála tartományaira a következők jellemzőek:

- M1: csekély érettség – hiányzik a tudás, a képesség és a motiváció.



- M2: a csekélytől a közepes érettségig – a motiváció nyomai már felismerhetők.
- M3: középestől a magas érettségig – a beosztottak már képesek, csak valamiért nem hajlandók megtenni azt, amit várnak tőlük.
- M4: magas érettség – ami kell a sikerhez (tudás, képesség, motiváltság), az együtt van.

A szerzők a szituáció (= a beosztottak érettsége) alapján ajánlanak vezetői magatartást. Az M1 érettséghez egyértelműen az S1 vezetői magatartást célszerű kapcsolni, míg az M4 esetében az S4-el is lehet eredményt elérni.

Az elmélet rugalmas alkalmazkodást igényel a vezetőktől. A modell kritikája az, hogy az empirikus kutatások csak korlátozottan támasztják alá. Mindenképpen előnye, hogy viszonylag egyszerű és elegáns megoldást nyújt a vezetési stílusok áttekintésével (Husti, 2011.).

5.1.11. Mintzberg vezetői szerepei

A vezetői szerepek feldolgozását, bemutatását Mintzberg megfigyelésére és csoportosítására alapozzuk. Henry Mintzberg öt vezetőt figyelt meg egy-egy héten keresztül. A vizsgálat időszakában a telefonbeszélgetésektől kezdve a levelezésig minden tevékenységüket lejegyezte. A vizsgálatok eredményeit kategorizálta, feldolgozta, kiértékelte, és ez alapján határozta meg a vezetői munka tartalmát, jellemzőit. Eredményei szerint a vezetői munka tartalmát tíz vezetői szerepben lehet összefoglalni. A vezetői szerepek csoportosítása 12 Interperszonális szerepek Információs szerepek Döntési szerepek Protokolláris (nyilvános megjelenés) Információszerző Vállalkozói Vezetői (főnöki) Információterjesztő Zavarelhárító (problémakezelő) Kapcsolatteremtő és ápoló Szóvivő Erőforrás-elosztó Tárgyaló - megegyező A protokolláris szerepben a vezető nyilvános megjelenésével kapcsolatos elvárások foglalhatóak össze.

Azokat a magatartási, viselkedési normákat értjük alatta, hogy hogyan kell a vezetőnek megjelenni különböző rendezvényeken, fogadásokon, értekezleteken, konferenciákon, a médiában, hogy fogad látogatókat, hogyan ad át elismeréseket, hogyan szól hozzá egy vitatott kérdéshez. A ceremoniális elvárásokon túl ebben a szerepben benne van a vezető megjelenése, öltözködése, az hogy mindig legyen energikus, friss, határozott, elegáns, egészséges, vidám, karizmatikus egyéniség. A vezetői szerep az úgynevezett „főnöki” feladatok gyakorlását jelenti. Hogyan tudja motiválni beosztottjait, hogyan kezeli a kéréseket, mond-e igent vagy nemet, hogyan dicsér és büntet, veszi fel, illetve bocsátja el a beosztottakat.

Ebben a szerepben benne van a vezetőnek az emberek irányításával, menedzselésével kapcsolatos feladatnak összessége. A kapcsolatteremtő szerepet viszonylag könnyen teljesíthető elvárásnak tartják. Valóban egy nyitott, extrovertált személyiség könnyen köt barátságot, szerez új ismerősöket, épít szakmai kapcsolatokat. A kapcsolattartással már egészen más a helyzet. A kapcsolatok ahhoz, hogy fennmaradjanak ápolásra, szorulnak. Ez időt, figyelmet, energiát, sokszor költséget, azaz munkát, ráfordítást jelent. Általában jobbak vagyunk a kapcsolatteremtésben, mint a fenntartásban. Ráadásul a környezetünk nem igazán ismeri el ennek a tevékenységnek az értékét, és különösen nem tekinti azt a vezetői munka szisztematikus részének. Ez a befektetés azonban nagyon fontos és többszörösen megtérülhet, mind a vezető, mind a szervezet számára. Ma már egyre



gyakrabban beszélnek a kapcsolati tőkéről, úgy, mint a pénz, piac, ember, eszköz után következő egyik legfontosabb erőforrásról.

A korosztályos, szakmai, baráti, rokoni kapcsolatok, azaz a „kapcsolati tőke”, mind a szervezet, mind a vezető személyes egzisztenciáját, szakmai – gazdasági sikerességét is biztosíthatják, valamint a vezetői hatalom egyik jelentős forrása is. Az információs szerepek között az információgyűjtő tűnik a könnyebb feladatnak. Ugyanis az információ keresi a vezetőt. A külső információ is a vezetőn keresztül igyekszik bejutni a szervezetbe. A belső információ, pedig a szervezeti hierarchiából adódóan a felső vezetés irányába, alulról felfelé koncentrálódik. A külső információ esetében olyan probléma is felmerül, hogy jelentős részük, különböző felmérések szerint több mint hatvan százalékuk szóban hangzik el. Ez a tény már önmagában bizonyos vezetői információs taktikák alkalmazását teszi lehetővé. Ennek eredményeként a vezető a szervezete leginformáltabb, nélkülözhetetlen tagjává válhat. Ez a szerep azonban nem egyszerűen csak az információ begyűjtését, felhalmozását jelenti, hanem benne foglaltatik az információ értékelése, szelektálása, minél gyorsabb és eredményesebb felhasználása a szervezet érdekében. Az információ szétosztás, terjesztés ellentétes érdekeket, motivációkat is magában hordozó feladat. A szervezet sikeres vezetéséhez, a működtetés eredményességéhez elengedhetetlen, hogy a vezető a rendelkezésre álló információkat minél előbb továbbadja a szervezet tagjainak. Másrészt az információ hatalomforrás, az információ birtoklása a vezetői beosztás, a funkció megőrzésének, megvédésének eszköze lehet. Biztosíthatja a vezető fontosságát, nélkülözhetetlenségét a szervezet számára. Számos vezetői magatartással találkozhatunk ennek a szerepnek a megvalósítása során.

Az információ visszatartás, csöpgöztetés, időzítés, azaz a túl korán vagy a túl későn adott információ, mind a vezetői információs taktikáknak tekinthetőek, ezek részletezésével még a későbbiekben foglalkozunk. A szóvivői szerepben szintén információ elosztásról van szó, azzal a különbséggel, hogy az a szervezeti információkat a szervezeten kívülre továbbítja. Tájékoztató, informál, beszédet mond, interjút ad, képviseli a szervezetet, mindezt a szervezet céljainak szemelőtt tartásával. Nagyon fontos szerep, a szervezet külső megítélésének, imázsának kialakítása. A döntési szerepek közül Mintzberg a vállalkozóit sorolja első helyre. Elsősorban kockázat vállalási képességet és készséget értünk alatta. A döntési feladatokat, a szakirodalom kiemelten kezeli, és az egyik legfontosabb vezetői feladatként definiálja. A döntési kockázat felvállalása egyben egy magatartás és viselkedésforma. Az a vezető jeleníti meg jól ezt a szerepet, aki figyelemmel kíséri a gazdasági környezet változásait, új lehetőségeket, alternatívákat keres, és a negatív következmények lehetősége sem riasztja vissza. A zavarelhárító szerepen a szervezet működésében bekövetkező emberi, technikai, technológiai, szerkezeti, irányítási problémák megoldását értjük. Ezek lehetnek konfliktus helyzetek, az irányítás és a vezetés területén bekövetkezett napi működési zavarok, de lehetnek koncepcionális, strukturális és esetleg stratégiai jellegű kérdések is.

A lényeg, hogy ezeknek a zavaroknak az elhárítására, a problémák kezelésére jellegükből következően Mintzberg szerint mindig csak a magasabb, a hierarchiában legalább egy szinttel feljebb álló vezető képes. Hasonló a helyzet az erőforrás elosztó szerep esetében is. Az alapvető erőforrások, mint a pénz, termelőeszköz, munkaerő, alapanyag általában korlátozott mértékben állnak rendelkezésre. Ezeknek az erőforrásoknak a felosztására a szervezeti egységek képtelenek, mert nem láthatják át az egész szervezet működését,



lehetőségeit, ráadásul nem tud elvonatkoztatni saját egysége érdekeitől sem. Az erőforrás elosztás is mindig a szervezeti hierarchia egy magasabb szintjén lévő vezető feladata. Viselkedési elvárásai között a határozottságot, gyors, magabiztos döntés hozatalt, a szakmai érdek azonnali átlátását és megértését kell megemlíteni. A tárgyaló–megegyező szerep megvalósításához, azaz ennek az egy szerepelvárásnak a teljesítéséhez eleve ellentétes személyiségjegyek szükségesek. A sikeres tárgyalói elvárás alatt a határozott érdekérvényesítést értjük, amikor a vezető képes a tárgyalások során érvényesíteni saját, illetve a szervezete önértékét. Határozott, erőszakos, domináns, sokszor kényszerítő magatartáselvárás. A szerep „megegyező” része viszont az értelmes kompromisszumkötés képességét jelenti. Néha a vezetés valóban nem más, mint a jó kompromisszumok sorozata.

A célok és lehetőségek a legritkább esetben esnek egybe és bizony a vezetőknek nagyon sokszor meg kell alkudniuk a körülményekkel. A Mintzberg által megfogalmazott szerepelvárások sikeres teljesítése nagyon sokféle vezetői képesség, személyiség jegy meglétét igényelnék. Ezek néha ellentmondásban is vannak egymással, mint azt a tárgyaló–megegyező szerep esetében láttuk. Aligha van olyan vezető, aki mind a tíz vezetői szerep sikeres megvalósításához szükséges személyiségi és emberi tulajdonsággal rendelkezik. Ez a sokféle szerepelvárás adja a vezetői képességek demokratizmusát azt, hogy mindenki rendelkezik olyan képességekkel és személyiség jegyekkel, amelyek alkalmassá teszik bizonyos vezetői szerep sikeres megvalósítására és vannak olyan szerepek, melyek sikeres „eljátszását” személyiségük nem teszi lehetővé. Aligha található olyan ember, aki minden vezetői feladatot és szerepet képes lenne ugyanolyan magas szinten ellátni, de olyan se nagyon található, aki ebből a sok vezetői feladtból, szerepből valamelyiket ne tudná megfelelő szinten realizálni.

5.1.12. Konzultatív stílus

Ez a stílus a menedzser és az érintett munkatársak között, döntés kidolgozásának érdekében folytatott párbeszédet jelent, de a menedzser megtartja a jogot, hogy a döntést meghozza. A munkatársakkal folytatott döntést előkészítés alatt a menedzser figyelembe veszi tanácsait és érzéseiket. A konzultáció a dolgozók korlátozott részvételének egy formája a döntéshozatalban, bár gyakori, hogy a menedzser akkor konzultál beosztottaival, amikor már elhatározta, hogy miként fog dönteni. Ilyen esetben a konzultáció hamis és csak látszat inkább a rábeszélő formához hasonlít, ahol a menedzser reméli, hogy döntése elfogadást nyer, tettetve, hogy figyel a tanácsokra.

- Erősségek:
 - az alkalmazottakat a döntés előtt bevonják
 - közmegegyezés az egyes döntéseknél
 - az alkalmazottak hozzájárulnak az egyes problémák megoldásához
- Gyengeségek:
 - hosszabb ideig tartó döntések
 - a beosztottak lehet, hogy nem elég tapasztaltak a tanácsadáshoz (Heidrich, 2013.).



5.1.13. Demokratikus vagy csatlakozó stílus

A vezető csatlakozik beosztottak csoportjához, hogy megegyezés alapján hozzák meg a döntést. Ez a kutatás során meghatározott legdemokratikusabb stílus. A beosztottak a probléma teljes ismeretébe nagyobb befolyással rendelkeznek a döntés felett. A csatlakozó stílus akkor a legeredményesebb, ha a csoport minden tagja egyenlő tudásszinttel rendelkezik és így egyenlő mértékben tud hozzájárulni a döntéshez.

- Erősségek:
 - magas szintű motiváltságot és elkötelezettséget eredményez
 - az alkalmazottakat a döntés előtt bevonják
 - közmegegyezés az egyes döntéseknél
 - az alkalmazottak hozzájárulnak az egyes problémák megoldásához
- Gyengeségek:
 - alááshatja a vezetés tekintélyét
 - elhúzódóvá válhat a döntéshozatal, nehéz tiszta döntéseket hozni
 - a beosztottak lehet, hogy nem elég tapasztaltak, informáltak a tanácsadáshoz (Heidrich, 2013.).

5.1.14. Átalakító vezetés

Fontos, hogy az átalakító vezetés összegzéseként körvonalazzuk a modell alapelveit. Az átalakító vezetés alapelvei általános működési irányelvek, amelyeket rendkívül sokféle helyzetben alkalmazhatunk. Az alábbiakban felsoroljuk ezeket az elveket.

1. Mindenki minden helyzetben kifejt valamilyen hatást, jó vagy rossz hatást az emberekre és környezetükre.
2. Ha megtanuljuk ezeknek a hatásoknak a megfigyelését, mindig észrevesszük a vezetői beavatkozás lehetőségeit és értékelni tudjuk az eseményeket. Mindenki számára előnyös, ha tudatosabban figyelünk az emberekre és az eseményekre.
3. Mindenki dönthet úgy, hogy mindig megpróbál kedvező változást elérni minden embernél, de legalábbis közvetlen hatókörén belül valószínűleg ki tud fejteni valamilyen kedvező, vagyis átalakító vezetői hatást.
4. Erőnket és befolyásunkat pozitív célok érdekében és másokat tisztelve kell bevetnünk, ha azt akarjuk, hogy vezetésünk a kellő hatást kifejtse és sikeresnek minősüljön. Ha ismerjük saját erősségeinket, megszerezzük a befolyást biztosító stratégiai pozíciókat, kialakítjuk a hozzánk hasonló gondolkodású és bennünket támogató emberek befolyását erősítő kapcsolatrendszert, a személyünkől és helyzetünkől eredő befolyásunkat érvényesítjük másokkal szemben, könnyebben el tudjuk érni magasabb rendű céljainak.
5. Minden az emberek kezdeményezéseivel kezdődik. Az emberek először titokban, önmaguknak meghatározzák, hogyan cselekedjenek, hogyan kezeljék az embereket. Ha tisztázzuk meggyőződéseinket, hivatásunkat és céljainkat, nagyobb az esély,



hogy ebből az önmagunkon belül található szilárd és jól meghatározott központból kiindulva sikert érünk el.

6. A vezetés a szó legmélyebb értelmében a vezetett/szolgált emberek mélyebb igényeinek megértése és teljesítése. Hiába érzük el az innováció vagy a termelékenység javításával kapcsolatos céljainkat, az érdekeltség és az elégedettség szempontjából kiemelkedő jelentőségű, hogy teljesítsük az emberi értékekkel, az anyagi és erkölcsi elismeréssel, a teljesítménnyel és az emberi fejlődéssel kapcsolatos mélyebb emberi igényeket is.
7. Az átalakító vezetés fontos alkotóeleme az erkölcs is, amely lényeges szerepet játszik a vezetés minden kérdésében, hiszen nem sokan bíznak meg olyan vezetőben, aki hazudik, sikkaszt, vagy másoknak árt.
8. Az átalakító vezető megérti és bevonja az embereket, hogy kialakuljon bennük a közösséghez való tartozás érzése, hogy tapasztalják a kölcsönös tiszteletet és bizalmat. A tulajdonosi részesedés minden vállalkozásnál erősítheti az érdekeltséget, a munkaerőkölcsöt, az alkotó szellemet és energiát, a termelékenységet.
9. Vezetőre szükség van minden környezetben, minden emberi kapcsolatban, minden helyzetben, minden pillanatban. A vezetés azt jelenti, hogy tudatosan kedvező változás elérésére törekszünk az emberek és a szervezetek fejlődésében, meghatározott célok érdekében. Ha tisztában vagyunk azzal, hogy milyen vezetői lehetőségeink vannak és megragadjuk azokat, erősödik egyéni hivatástudatunk, nagyobb hatást tudunk kifejteni az életben és a munkában.
10. Az átalakító vezetés hosszú távú hatásokra és hosszú távú fejlődésre törekszik, nemcsak azonnali eredményekre. Ha látjuk, hogy a fejlődés hosszabb időn át kedvező, nemcsak rövid távú sikerekről van szó, sokkal elégedettebbek vagyunk.
11. Az átalakító vezetés az emberek hit- és értékrendszerének mélyén kezdődik, és ahhoz, hogy a vezetés hatékonysága fennmaradjon, szilárd hivatás- vagy küldetéstudatra van szükségünk. Ha pontosan meghatározott, megvalósítható küldetéstudatunk van, amelyért „tűzbe megyünk”, kiemelkedünk az emberek tömegeiből, akik viszonylag jelentéktelen vezetőket-hősöket (pl. a politika, a sport, a tudomány stb. hősei) követnek valamiféle kialakulatlan hivatástudattal.
12. Az átalakító vezetés nyitva hagyja a lehetőséget, hogy a mögött, amit ma ésszel fel tudunk fogni, mindig létezhet valamilyen másik, magasabb rendű, mélyebb valóságfelfogás. Az átalakító vezető az alázatosság jellemzi, nem a dölyfös pöffeszkedés (Heidrich, 2013.).

5.2 Esettanulmány

Az Avis Shared Service Center budapesti részlege azzal a céllal alakult 2004-ben, hogy a cég fő szolgáltatásához, az autókölcsönzéshez, biztosítsa az olyan háttérfunkciókat, mint a könyvelés, ügyfélszolgálat, beszállítók kezelése, IT és adatbáziskezelés.

Néhány évvel a megalakulásuk után elindult egy nagyszabású projekt, amelynek az volt a célja, hogy az Avis Shared Service Center kiegészüljön tanácsadó és fejlesztő funkciókkal, és egyben tudásközponttá is átalakuljon.



Stancz Krisztián az Avis képzési és fejlesztési szakértője egy komoly feltárási folyamat eredményeként azt találta, hogy a középvezetők támogatottsága hiányt szenved: a feléjük intézett elvárások egyáltalán nem tiszták; a beosztottaik száma aránytalan: van, akihez túl sok ember tartozik, van, akihez nagyon kevés; a napi munkájuk mellett nem maradt idejük a beosztottaikat fejleszteni, ráadásul számos készség is hiányzott ehhez.

Ha a fejlesztéssel kapcsolatban korábban bármilyen igény felmerült, akkor felkérték a tréninges kollégát egy képzés szervezésére, ami az adott hiányt hivatott pótolni. Számos képzés valóban megvalósult, de két baj mindig volt velük. Az egyik, hogy a résztvevők nem tudták közvetlenül átemelni a tanultakat a napi munkába, mert nem állt azonnal rendelkezésre az a feladat, amelynek során az új készségeket gyakorolni lehetett volna. A másik, hogy coaching kultúra hiányában a középvezetők nem tudták a beosztottakat az utókövetésben támogatni. Más szóval, nem tudták őket azokban a készségekben tovább fejleszteni, amire a tréningek jó kiindulási alapot adtak.

A feltáró munka arra is rávilágított, hogy a csapatszellem további erősítésére is szükség volt. A középvezetők hajlandóak voltak egymással dolgozni, ha erre feltétlenül szükség volt, de az idő nagy részében egymástól elszigetelten küzdöttek a napi feladataikkal.

A tervezési fázis

Krisztián Angliában hallott először az Action Learning (akció tanulócsoport) módszerről. Egyik angol kollégája úgy írta le, hogy ez a módszer valóban rögtön átviszi az elméleti tudást a gyakorlatba. A Shared Service Center-ben feltárt jelenségek megváltoztatására Krisztián komplex fejlesztési tervet készített, aminek már szerves része volt az Action Learning (AL) módszer. (Ennek alkalmazását időközben a Közép-európai Gestalt Központ kiképző programján sajátította el.)

A fejlesztési terv eredetileg 6 nap tréninget és 6 nap Action Learning csoport találkozót tartalmazott, de a felsővezetés szükségletei és a költségvetés határai miatt szűkíteni kellett a tervet. Ráadásul ez a fejlesztési projekt egy nagyobb projekt része volt, így számos más területtel is összhangba kellett hozni.

Mivel végül összesen hat nappal tudtak gazdálkodni, az eredmény egy kombinált megoldás lett.

A tizenhét középvezetőt három csoportba sorolták, akik fél éven keresztül havonta egy napra találkoztak. A folyamat közepén volt egy kétnapos találkozó. Az egyes találkozók során reggel valamilyen menedzsment témában két órányi tréninget tartottak, utána pedig a nap hátralévő részében - a reggeli menedzsment témát a fókuszban tartva - Action Learning teamekben dolgoztak.

Az öt alkalom az alábbi témák köré szerveződött:

1. coaching
2. önmagunk menedzselése (időgazdálkodás, hatékonyság, saját erősségeink, gyengeségeink, stb.)
3. mások menedzselése (delegálás, motiváció, interjúzás, stb.)
4. partner menedzsment (hogyan dolgozzunk belső ügyfelekkel)



5. és végül üzleti szimuláció, amelynek során többek között az üzleti tervezést, a stratégiai döntéshozatalt és a cash-flow tervezést gyakorolhatták.

A tervezési fázis magában foglalta az időkeretek kialakítását, a módszerek és a menedzsment témák kiválasztását, valamint a résztvevők csoportba sorolását.

A csoportok kialakítása

Mivel az Action Learning csoportok ideális létszáma a 4-7 fő, így két 6 fős és egy 5 fős csoport alakult. Ennél a módszernél fontos szempont, hogy minden csoport annyira legyen heterogén, amennyire csak lehetséges, így a csoportbeosztás egyik prioritása az volt, hogy az Avis-en belül egy osztályról ne kerüljön több ember ugyanabba a csoportba.

A második a férfi-nő arány figyelembevétele volt, így a négy férfi résztvevőt úgy osztották be, hogy két csoportba egy-egy, a harmadik csoportba pedig két férfi került.

Volt még egy szempont, amit szem előtt tartottak: az introverzió és extravertió. Krisztiánnak a korábbi képzésekről volt tapasztalata arról, hogy csoporthelyzetben melyik középvezető hajlamos inkább az introvertált, melyik inkább az extravertált viselkedésre. Mivel nem akartak sem olyan csoportot, ahol mindenki hosszan csendben ül, sem olyat, ahol erős versengés van a megszólalásért, ezért ezt a dimenziót is figyelembe vették, amikor arról döntöttek, hogy ki-melyik csoportba fog kerülni.

Érdekes volt megfigyelni, hogy a csoportok indulása előtt többen is voltak, akik azt jelezték, hogy bizonyos emberekkel nem szívesen kerülnek egy csoportba, és szeretnének egy másikba átmenni.

Ez a helyzet a tiszta határok fenntartását demonstrálta: a csoportbeosztáson nem változtattak, hogy a heterogenitás, ami ennek a módszernek fontos alappillére, ne szenvedjen csorbát.

A felsővezetés támogatásának megszerzése

Mivel az Action Learning módszer alkalmazása általában sokkal erősebb hatást gyakorol a szervezet egészére, mint egy tréning vagy egyéni coaching, elengedhetetlen volt, hogy a felsővezetés támogatását megnyerjék. Ehhez azt a megoldást választották, hogy a felsővezetés tagjai közül minden témához felkértek valakit, aki annak a témának a szponzorává vált. Ők átnézték és véleményezték a középvezetői csoportnak szánt tréning anyagot, amit Krisztián és egy külsős tréner állítottak össze. Ezen túlmenően, minden szponzorral felvettek egy öt perces videóüzenetet azzal kapcsolatban, hogy az Avis-nél az általuk szponzorált menedzsment téma miért fontos. Ezt minden csoporttalálkozó elején lejátszották a középvezetőknek.

Íly módon a felsővezetők is részesei lettek ennek a fejlesztési projektnek, és a középvezetők is azt látták, hogy a felsővezetők számára valóban fontos az, hogy ebben a folyamatban velük mi történik.

Az egyéni felelősség hangsúlyozása

Egy másik fontos szempont az volt, hogy a résztvevők kilépjenek a tréningek során oly gyakori passzív üzemmódból. Azt tűzték ki célul, hogy a résztvevők a folyamat teljes ideje alatt aktívan tegyenek saját fejlődésükért.



Ennek egyik eszköze a határok egyértelmű kijelölése volt. A hiányzás például a nem elfogadható viselkedések kategóriájába került, mivel 5-6 fős csoportok esetében bárkinek a hiányzását hatványozottan érzékelik a többiek. A másik megállapodás az volt, hogy abban az esetben, ha az előre kitűzött időpont nem jó valakinek, akkor az illető felelőssége, hogy az egész csoporttal együtt - a trénert és az Action Learning coachot is beleértve - új időpontot találjon.

Ilyen méretű szervezetben nem meglepő, hogy az első időpontot mind a három csoportban módosítani kellett, mert mindenhol volt egy olyan résztvevő, akinek közbejött valami. Krisztián beszámolójából az derült ki, hogy ez az átszervezés három teljes munkanapot vett igénybe. Ez annyira tanulságos volt mindenki számára, hogy onnantól fogva nagyon ritkán fordult elő, hogy valaki átszervezte a megbeszélt időpontot. Az eredmény nem maradt el: a csoporttalálkozókról soha senki nem hiányzott.

Az egyéni felelősség hangsúlyozását egy látszólag jelentéktelen feladathalmaz is szolgálta a háttérben. Annak ellenére, hogy megengedhették volna maguknak, hogy a tréningekhez hasonlóan most is egy szállodába menjenek teljes ellátással, azt választották, hogy ebben a projektben mindent másképpen fognak csinálni, hogy ez is tükrözze az új módszer alkalmazását. Így csak egy termet béreltek az irodától nem messze, és minden szükséges dolgot maguk rendeltek. Ennek nem csak az lett az eredménye, hogy az összköltség a szokásos összeg egyharmadára csökkent, hanem az is, hogy mindenki vállalt valamit azért, hogy ez az új fejlesztési projekt gördülékenyen menjen. Egyikük összegyűjtötte az ebédrendelést, valaki más elmosogatott, egy harmadik ember az italokat és a poharakat hozta be, és így tovább.

Amellett, hogy ez önmagában is erősítette a csapatszellemet, a résztvevők egyéni felelősségérzete is nőtt.

Az orientációs workshop

Az orientációs workshop szerepe, hogy minden leendő Action Learning csoport résztvevő ízelítőt kapjon erről az új módszerről, és világossá váljon a cél, az időkeretek és az elvárások.

A csoportok indulása előtt az Avis-ben is sor került az orientációs workshopra, ahol röviden bemutatták a módszert, ismertették a csoporttalálkozók koreográfiáját (2 óra tréning, 6 óra AL csoport), valamint kitértek arra, hogy kinek mi a feladata és felelőssége ebben a folyamatban.

Az orientáción a felsővezetők nem vettek részt, aminek eredményeként a középvezetők nyíltan ki tudták fejezni szkeptikus gondolataikat. Többen a korábbi tréningek utáni csalódásaikról számoltak be, mások pedig azt képzelték el nehezen, hogy mit fognak hat órán keresztül csinálni ebben a szokatlan nevű csoportban. („Egymásról fogunk beszélni? Netán pletykálni?”)

Készítettek egy gyors szondát azzal kapcsolatban, hogy ki mennyire várja ezt a fejlesztési projektet (1) nagyon; 2) elmegyek, mert kell; 3) erre nincs szükség). A tizenhét résztvevő közül két ember írta azt, hogy várja az indulást, egyvalaki azt, hogy szerintem erre nincs szükség, tizennégyen pedig azt, hogy ez megint egy tréning program, amire kötelező elmenni. A napnak része volt az Action Learning módszer demonstrációja is, amit szintén inkább értetlenség, mint lelkesedés fogadott.



Annak ellenére, hogy ez az attitűd elég ijesztőnek tűnt, abban bíztak, hogy majd az első alkalommal, amikor minden élesben megy, és megtapasztalják a módszer erejét, meg fog változni a résztvevők hozzáállása. Így is lett.

Az Action Learning csoportok

Kiderült, hogy nagyon jó választás volt az összes menedzsment téma közül a coachinggal kezdeni. A középvezetők azonnal belátták, hogy ezzel nemcsak egymást tudják nagyon jól támogatni az Action Learning csoport keretein belül, hanem a beosztottaikat is a napi munkájuk során.

A két órás tréning blokk után, amint az Action Learning módszer szerint kezdtek el dolgozni, a felszabadultság érzése és a csoportbizalom kialakulása szinte tapinthatóvá vált. Az első témagazda munkahelyi problémájának feldolgozása után mindenki számára nyilvánvaló lett, hogy ide most olyan témákat lehet behozni, amiről egyébként nagyon nehéz beszélni, mert támogató közeg híján „cikinek” tűnhet. Ebben a felállásban viszont mindenki felbátorodott, aminek az lett az eredménye, hogy

- a probléma és az azzal kapcsolatos frusztráció ventillálása után mindig találtak egy megoldási irányt, amire már lehetett akciótervet készíteni;
- rendszeresek voltak azok a közbeszólások, hogy „Nahát, te is ugyanazzal küzdesz, amivel én? Ezt nem gondoltam volna!”

A projektet megelőző feltárási folyamat eredményeinek ismeretében nem volt meglepő, hogy a középvezetők által behozott témákban rendre visszatért a frusztráció érzése. Ez nem csupán a korábban említett tisztázatlan elvárások, óriási feladathalmaz és bizonyos menedzsment készségek hiánya miatt volt így, hanem azért is, mert a középvezetők gyakran érezték magukat két tűz közé szorulva.

Többségük belülről lett kinevezve, aminek az lett a következménye, hogy középvezetői identitásuk kialakításakor szembekerültek azzal a kihívással, hogy miként gyakorolják autoritásukat azokkal a munkatársaikkal, akikkel a kinevezésük előtt „haverok” voltak. Ez volt az alulról jövő frusztráció, amit kiegészített a felülről jövő nyomás: „kineveztünk, és mostantól azt szeretnénk, ha top menedzserként, illetve szükség esetén válságmenedzserként működne!”

Mindezek ismeretében teljesen érthető, hogy az egyes csoporttalálkozások fő menedzsment témái mellett emberi kérdések is helyet követeltek maguknak. Volt olyan Action Learning csoport, ahol az egyéni témák feldolgozása után, a nap végére az a kérdéskör rajzolódott ki csoportszinten, hogy „Elég szilárd talajon állok-e? Bízom-e magamban?” Máskor az volt a csoportmintázat, hogy „Hol az erőm? Különböző helyzetekben ki vagy mi dominál?”

A visszatérő mintákra egyéni szinten is odafigyeltek, és ezeket a csoporttagok az Action Learning coach segítségével vissza is jelezték a témagazdának. („Észrevetted-e, hogy ez már a többedik nagyon hasonló probléma, amit behozol a csoportba?”)

Ez is ahhoz járult hozzá, hogy a résztvevők fejlődési folyamata a felszínről mélyebb rétegekbe tudott elmozdulni, hogy a változás tartósabb legyen.

A felsővezetés egyik elvárása a teljes folyamattól az volt, hogy a középvezetők coach-típusú vezetőkké váljanak, valamint hogy a coaching szemlélet meghonosodjon. Ez volt az egyik



záloga annak, hogy a szervezet egy végrehajtáson alapuló cégekultúrából tudásközponttá, tanulószervezetté váljon. Ennek érdekében a coaching készségekre nagy hangsúlyt fektettek. Ezt azzal is igyekeztek elősegíteni, hogy voltak olyan csoporttalálkozók, ahol a résztvevők az aznapi témával kapcsolatos problémáikat páros coachingban dolgozták fel. Így bizonyos alkalmakkor az Action Learning csoportot coaching megbeszélések tarkították, aminek a tanulságait viszont minden esetben újra visszavitték a csoportba.

Láthatjuk, hogy ez a fejlesztési projekt maximális rugalmassággal igazodott a résztvevők és a szervezet igényeihez: a reggeli menedzsment témák elméleti és gyakorlati feldolgozását kombinálta az Action Learning módszerrel, ahol egy témagazdát 3-4 csoporttag, valamint az Action Learning coach abban támogatott, hogy a problémára az illető konstruktív megoldást találjon.

Eközben voltak olyan helyzetek, amikor megfelelőbbnek tűnt a páros coaching alkalmazása, amelynek során a csoport hiánya valószínűleg megkönnyítette a személyes frusztrációkkal kapcsolatos nehézségek megosztását. Ezt minden esetben azzal zárták, hogy az egyéni tanulságokat újra teljes körben beszélték meg.

Mi ebből az Avis haszna?

Ennek a kombinált programnak a hozadéka legalább négy szinten realizálódott az Avis-en belül. Nézzük meg ezeket egyenként.

Készség szintű változások

A program során lefedett menedzsment készségek közül a résztvevők coaching készsége ment át a legnagyobb változáson. Beszámolóik szerint ezeket minden modul után egyre gyakrabban és magabiztosabban alkalmazták a munkatársaikkal. Ezen kívül, a folyamat elején beazonosított készségek területén (időgazdálkodás, delegálás, partner menedzsment, stratégiai döntéshozatal) is jelentősen fejlődtek a résztvevők.

Attitűd változások

A középvezetőknek sikerült átlépniük abból a szemléletből, hogy „az a biztos, ha én csinálom meg” abba, hogy „a beosztottaim az én támogatásommal sokkal többre képesek”. A reaktív szemléletmód, ami a frusztrációnak gyakori forrása, elindult egy proaktív szemlélet felé, aminek szerves része az egyéni felelősség vállalása, illetve annak elvárása a beosztottaktól.

Csapat szintű változások

A középvezetői réteg az egymás mellett dolgozó egyénekből valóban egy erős csapattá vált. A változást nagyon jól szemlélteti, hogy míg a program indulása előtt többen is kifejezték ellenérzésüket más csoporttagokkal szemben, a végén arra a kérdésre, hogy hogyan vigyék ezt a programot tovább, egyöntetűen azt válaszolták: „Akárhogy is, de csak csoportosan, hogy mindenki benne legyen! Mindenképpen együtt dolgozzunk tovább.”

Szervezeti szintű változás

A középvezetők a program elejétől fogva visszajelezték a felsővezetőknek arról, hogy mennyire hasznosnak találják az ott tanultakat. Ez azt a hatást érte el, hogy a felsővezetők még többet szerettek volna tudni a program részleteiről (azon túl, hogy véleményezték a képzési anyagokat). Így a hat nap anyagát egy napra összesűrítve nekik is átadták, hogy



pontosabb képük legyen arról, hogy a középvezetők milyen tanulási folyamaton mennek keresztül.

A két vezetői réteg közötti kommunikáció erősödése mellett a másik jelentős változás a coaching kultúra bevezetése és megszilárdítása volt. A középvezetők nem csupán azt a szokást sajátították el, hogy egymást coachként támogatják (peer coaching), hanem a beosztottaik fejlődésében is sokkal aktívabb szerepet tudtak vállalni, illetve ugyanezt innentől fogva a felsővezetőiktől is tudják kérni.

Bátran kijelenthetjük, hogy az Avis-ben elindult a tanulószervezeti kultúra kialakulása, amihez az Action Learning módszer nagyon jó kiindulási alapot szolgáltatott. Az eddig egymástól elszigetelt munkatársak, illetve hierarchiai szintek két dologban mindenképpen elkezdtek motiváltnak érezni magukat: 1) ők hogyan tudják mások támogatását felhasználni a saját fejlődésük érdekében, valamint 2) miként tudnak bevonódni és hozzájárulni a munkatársaik fejlődéséhez.

Tanulságok

A program egyik legnagyobb tanulsága az volt, hogy annak ellenére, hogy az Action Learning módszertant és az ezzel járó új szemléletet újdonságuk miatt nem volt könnyű meghonosítani, mindenképpen megérté.

Mivel a szervezetekben az emberek többsége a tréning formációhoz van hozzászokva, ha csoportos fejlesztésről, illetve a coachinghoz, ha egyéni fejlesztésről van szó, személyes tapasztalás nélkül nehéz ezt a vadonatúj módszer elképzelni, nemhogy lelkesedni iránta. Ez mindenképpen az előkészítő fázis és az orientációs workshop jelentőségére hívja fel a figyelmünket.

A változást mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy a folyamat zárómegbeszélésén újra tesztelték a programmal kapcsolatos általános elégedettséget. Ugyanúgy három kategóriát használtak mint az orientációs workshopon (1) szuper volt; 2) ott voltam, mert kellett; 3) bár ne lettem volna ott). Minden résztvevő az első kategóriát jelölte meg, miközben többen azt fejezték ki, hogy „ez volt életem legjobb tréningje”, vagy „ez volt a cégnél a legjobb tréning eddig”.

A másik tanulság a csoportlétszám definiálásával kapcsolatos. Ebben a programban az volt a tapasztalat, hogy a 6 fős csoportok időnként megterhelőek voltak a résztvevők számára. Ez annál is inkább érthető, mert a reggeli két órás tréning blokk önmagában is sok figyelmet követelt, amihez a nap folyamán még hozzáadódtak a középvezetők témái kapcsán felmerült frusztrációs érzések. Valószínűleg ilyen esetekben a 4 vagy 5 fős csoportok kevésbé megerőltetőek.

A harmadik tanulság, hogy a stabil határok kijelölése és fenntartása jelentős mértékben befolyásolta a program sikerét. A csoportbeosztáshoz és a kitűzött időpontokhoz való ragaszkodás, a hiányzás megszüntetése, valamint annak biztosítása, hogy az Action Learning csoportban minden résztvevőre egyenlő idő jusson (annak ellenére, hogy a nagyobb csoportokban volt néha arra késztetés, hogy az utolsó csoporttag témáját hagyják el), mind azt szolgálta, hogy a résztvevők biztonságban érezték magukat, ami a bizalom kialakulását segítette elő.



Az egyetlen terület, ami időnként kihívást jelentett, az az egyéni témák azonosítása volt. Az Action Learning folyamatban az előkészítési fázis során érdemes hosszabb időt tölteni az egyéni menedzsment célok pontos azonosításával, illetve azon feladatok és területek konkrét definiálásával, amelyeken az illető változtatni akar.

Jövőbeli tervek

A program sikerén fellelkesülve az Avis-nek további tervei vannak az új módszerrel kapcsolatban.

Az egyik, hogy ezt a kombinált programot megismételjék annak a hat középvezetőnek a számára, akik időközben lettek kinevezve.

A másik terv, hogy a talent menedzsment program szerves részévé tegyék az Action Learning módszert.

Ezáltal a következő vezetői réteg már úgy kerülne kinevezésre, hogy meg tudná tapasztalni a támogató, ugyanakkor konfrontáló csoport erejét, valamint a tanulószervezeti kultúra hatását a magasabb szintű teljesítményre. (Horváth, 2015; Team coaching tanulmány)



IRODALOMJEGYZÉK

- 1) Bagdy E., Telkes J. (1990): Személyiségfejlesztő módszerek az iskolában. Tankönyvkiadó. Budapest.
- 2) Bakacsi (2015): A szervezeti magatartás alapjai, Budapest, Semmelweis Kiadó
- 3) Barlai R. (é. n.): Egyéni hatékonyság. In: Rudas, János (szerk.): Önismereti csoportok. Animula. Budapest. 26-34. p.
- 4) Belbin, M. (2003): A team avagy Az együttműködő csoport. Edge 2000 Kft.
- 5) Buda B. (1994): Mentálhigiéné. A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszichokulturális és gyakorlati vetülete. Animula. Budapest.
- 6) Buda B. (1998): Elmélet és alkalmazás a mentálhigiénében. Animula. Budapest.
- 7) Budavári-Takács I. (2011): Karriertervezés. Szent István Egyetem.
- 8) ennea.hu (2015):
<http://ennea.hu/mi-az-enneagram/>. Letöltés időpontja: 2015.06.15. 12:38
- 9) Fisher, H. (2009): Te vagy az én párom. Nyitott Könyvműhely. Budapest.
- 10) Galambos T. (2008): Időgazdálkodás.
- 11) Hatvani A. (2001): A mentálhigiéné alapjai. In: E. Varga, Magdolna, Ludányi Ágnes (szerk.): Esélyteremtés a pedagógiában. EKF, Eger. 79-109. p
- 12) Heidrich (2013): Alkalmazottak vezetése, <http://www.tankonyvtar.hu>
- 13) Horváth Tünde: Esettanulmány az Action Learning módszer alkalmazásáról az AVIS-nél:
<http://www.coachszemle.hu/kutatasok/80-esettanulmany-az-action-learning-modszer-alkalmazasarol-az-avis-nel>. Letöltés időpontja: 2015.09.04.
- 14) HR portál (2015): Legyünk jóban a konfliktusokkal:
<http://www.hrportal.hu/mobile/index.php?filter=&url=/hr/legyunk-joban-a-konfliktusokkal-20130823.html>. Letöltés időpontja: 2015.06.15. 12:38
- 15) http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201112_1/EEG_L/EEG_esettanulmanyok_8db.pdf. Letöltés időpontja: 2015. 09. 04.
- 16) Husti (2011): Bevezetés a fürdőmenedzsmentbe, Szent István Egyetem,
<http://www.tankonyvtar.hu>
- 17) Mancini, M. (2003): Time management, , MacGrow-Hill, New York.
- 18) old.feek.pte.hu (Belbin teszt), 2009:
https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fold.feek.pte.hu%2Ffeed%2Ffeed%2Fdownload%2Fdoks%2Fsegedanyagok%2F2009-10_1%2Fbelbin-teszt.doc&ei=nkx1VaPQAcmosAHJhoAI&usg=AFQjCNHrcLp3INJEeLS_BE2L_Gvp-9cWzQ&sig2=pZnCMpRROqPiYzIwbdH5aQ&bvm=bv.95039771,d.bGg Letöltés időpontja: 2015.06.15. 12:38
- 19) Oroszi B. (2005): Mérnökök kiválasztása: így végzik a cégek:
<http://www.origo.hu/allas/tipp/20051220mernokok.html> Letöltés időpontja: 2015.06.15. 12:38
- 20) Pálffy K. (1989): Bevezetés a pszichológiába. Tankönyvkiadó. Budapest.



- 21) Riso D.R., Hudson R. (2011): Az enneagram bölcsessége. Park Kiadó.
- 22) Roóz - Heidrich (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, <http://www.tankonyvtar.hu>
- 23) Rudas J. (2001): Delfi örökösei. Önismereti csoportok –elmélet, módszer, gyakorlatok. Új mandátum. Budapest.
- 24) Szekszárdi, J. (2004). A konfliktusok pedagógiája. In A. Dombi, J. Oláh, & I. Varga, A neveléstudomány alapkérdései (old.: 334-348). Gyula: APC-Stúdió.
Milicz Ák. (2011): A tanulókkal kapcsolatos iskolai konfliktusok pedagógiai és jogi megítélése. Szakdolgozat. Budapesti Corvinus Egyetem.
- 25) Takács G. (2014): Milyen a versenyképes pályakezdő mérnök?: <http://rhea.jobpilot.hu/palyacsucs/index.php/szakmak/6055-milyen-a-versenykepes-palyakezd-mernoek.html> Leöltés időpontja: 2015.06.15. 12:38
- 26) Varga O. (2008): Konfliktuskezelés: http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/3_1283_tartalomelem_013_munkaanyag_100731.pdf. Leöltés időpontja: 2015.06.15. 12:38
- 27) William Oncken: „Vezetői időgazdálkodás”, Bagolyvár könyvklub, 2000